

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza pracovního chování zástupců generace Y ve vybrané společnosti

Analysis of Working Behavior of Generation Y Representatives' in a Selected Company

Student: Bc. Markéta Jedličková

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Markéta Jedličková**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Analýza pracovního chování zástupců generace Y ve vybrané společnosti**
Analysis of Working Behavior of Generation Y Representatives' in a Selected Company

Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska řešené problematiky
 3. Představení vybrané společnosti
 4. Analýza současného stavu pracovního chování zástupců generace Y ve vybrané společnosti
 5. Shrnutí, návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DELCAMPO, Robert G. *Managing the multi-generational workforce: from the GI generation to the millennials*. NY: Routledge, 2016. ISBN 978-1-4092-0388-3.
HORVÁTHOVÁ Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1
KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y. Příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3961-7.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017
Datum odevzdání: 27.04.2018



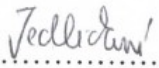

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 27. 4. 2018


.....
Bc. Markéta Jedličková

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí diplomové práce doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za odborné vedení při zpracování diplomové práce, za vstřícné konzultace, cenné rady a hodnotné připomínky, které mi byly poskytnuty v průběhu jejího zpracování.

Velký dík patří také vedení a zaměstnancům společnosti MetalPlast Lipník n. B. a.s. a to především za jejich vřelý přístup, čas a ochotu při vyplňování dotazníků, které se staly základem praktické části této diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska řešené problematiky	6
2.1	Vymezení pojmu „generace“	6
2.2	Charakteristika generací	6
2.2.1	Velká generace	8
2.2.2	Tichá generace.....	8
2.2.3	Generace Baby Boomers	9
2.2.4	Generace X.....	9
2.2.5	Generace Y	10
2.2.6	Generace Z	10
2.2.7	Generace Alfa.....	11
2.3	Generace Y	11
2.3.1	Charakteristické znaky generace Y	12
2.3.2	Získávání a výběr zaměstnanců.....	15
2.3.3	Přijímání a adaptace zaměstnanců.....	18
2.3.4	Organizace práce, pracovní podmínky a pracovní prostředí.....	20
2.3.5	Angažovanost, oddanost a pracovní motivace	22
2.3.6	Hodnocení pracovního výkonu	24
2.3.7	Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů	25
2.3.8	Odměňování zaměstnanců.....	26
2.4	Rozdíly mezi generacemi X a Y	27
3	Představení vybrané společnosti	29
4	Analýza současného stavu pracovního chování zástupců generace Y ve vybrané společnosti.....	30
4.1	Popis současného stavu zkoumaných oblastí	30
4.2	Výzkumné otázky	35

4.3	Sběr dat	36
4.4	Struktura respondentů.....	37
4.5	Výsledky dotazníkového šetření ve vybraných oblastech pracovního procesu	39
4.6	Vyhodnocení výzkumných otázek.....	47
5	Shrnutí, návrhy a doporučení	49
5.1	Návrh modelu důležitostí jednotlivých faktorů	52
6	Závěr.....	55
	Seznam použité literatury	56
	Seznam zkratek	58
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Tématem diplomové práce je Analýza pracovního chování zástupců generace Y ve vybrané společnosti. Generace Y je v posledních letech velmi diskutovanou pracovní skupinou. V současnosti se na trhu práce objevuje hned několik generací, generace Baby Boomers, generace X a generace Y. V malé míře se také objevují zástupci Tiché generace a mezi nejmladší pracovníky vstupující pomalu na trh práce lze zařadit příslušníky z řad generace Z.

Každá generace je v něčem specifická, má jiná očekávání, sdílí odlišné hodnoty a to se projevuje i v pracovním prostředí. Pokud zaměstnavatelé včas a správně identifikují motivační faktory těchto generací, mohou svým zaměstnancům lépe porozumět a lépe je motivovat. Z hlediska úspěšného fungování podniků je zásadní poznání a porozumění jednotlivým generacím. Mnoho firem má v současné době problém získat nové a udržet si stávající pracovníky. Personalisté se snaží hledat cestu, jak se této generaci přiblížit a připravit pro ni takovou pracovní pozici, na které by mohla uplatnit svoje schopnosti a zajistit další rozvoj podniku.

Diplomová práce bude rozčleněna do dvou hlavních částí, a to na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části bude vymezen pojem generace, dále budou popsány obecné charakteristiky jednotlivých generací od Velké generace, až po generaci Alfa. Velký důraz bude kladen na generaci Y, protože ta je pro tuto diplomovou práci stěžejní a její potřeby budou popsány v jednotlivých oblastech pracovního procesu. Závěr této části bude věnován generačním rozdílům mezi hlavními současnými aktéry na trhu práce a to mezi generací X a Y.

Praktická část diplomové práce bude zaměřena na představení vybrané společnosti, poté bude provedena analýza současného stavu pracovního chování v dané společnosti a budou interpretována data z kvantitativního šetření v podobě dotazníku, kterým byly s ohledem na cíl zjišťovány preference a potřeby generace Y v rámci pracovního chování.

Cílem diplomové práce je analyzování pracovního chování zástupců generace Y v konkrétní společnosti a návrh doporučení v jednotlivých oblastech pracovního procesu. Výsledky mé práce by měly pomoci k lepšímu pochopení generace Y a k identifikaci vhodného přístupu k jejich potřebám v rámci organizace.

2 Teoretická východiska řešení problematiky

Tato kapitola se bude věnovat vymezení pojmu generace, charakteristikám jednotlivých generací a to od Velké generace až po generaci Alfa. Především ale bude kapitola zaměřena na generaci Y, která je pro tuto práci stěžejní.

2.1 Vymezení pojmu „generace“

Z hlediska sociologického pojetí pojem „generace“ ve své publikaci Kubátová a Kukelková (2013, s. 39) popisují takto: *„generací rozumíme skupinu populace, která se narodila v určitém časovém rozmezí, vymezeném významnými událostmi (např. válkami), technologiemi (např. internetem), společenskými podmínkami (např. politickým systémem), popř. jinými významnými faktory.“*

Jandourek (2012, s. 91) tvrdí, že „generace“ je: *„Velká skupina lidí, jejíž příslušníci jsou spojeni stejným způsobem myšlení a prožívají důležité momenty své osobní biografie ve stejných historických a kulturních podmínkách. Jsou to rovněž lidé, kteří se narodili přibližně ve stejné době. Ve stejných obdobích budou navštěvovat školu, volit si životního partnera a vybírat si povolání.“*

Dalším možným vymezením pojmu „generace“ je definice, kterou uvedl ve své publikaci Mark McCrindle (2014), ten generaci definuje jako kohortu lidí narozených v podobném časovém rozpětí, kteří jsou ve srovnatelném věku a v podobné fázi života, a kteří byli utvářeni určitým časem (událostmi, trendy a vývojem).

2.2 Charakteristika generací

Zástupci jednotlivých generací mají odlišné znaky, mají jiné názorové postoje, chování, hodnoty i zkušenosti. Generační rozdíly se mohou projevovat v rozdílných postojích k životu i k práci a ovlivňují tak přístup k motivaci, vzdělání atd. (Zolkifi, 2014).

Generace se dají rozlišit dle časového vymezení, ale ne všichni odborníci se na tomto vymezení plně shodují. Rozdíl mezi jednotlivými vymezeními je v řádu několika let. Časové vymezení u každé generace je chápáno jako časové rozpětí, ve kterém se zástupci dané generace narodili. Pro lepší orientaci byl vytvořen přehled s konkrétními roky narození, do kterých odborníci generace nejčastěji řadí, viz Tab. 2.1.

Tabulka 2.1: Časové vymezení jednotlivých generací

Název generace	Časové vymezení
Velká generace	1901 – 1924
Tichá generace	1925 – 1945
Generace Baby Boomers	1946 – 1964
Generace X	1965 – 1981
Generace Y	1982 – 1995
Generace Z	1996 – 2010
Generace Alfa	2011 – 2025

Zdroj: Vlastní zpracování

V dnešní době lze stanovit sedm žijících generací a to generaci hrdinů, generaci budovatelů, Babyboomers, generaci X, generaci Y, generaci Z a generaci Alfa. Generace Babyboomers, generace X a generace Y patří mezi ekonomicky aktivní generace. O generaci Y lze konstatovat, že právě vstupuje na trh práce (McCrindle, 2014).

Zástupci Tiché generace, tzv. generace budovatelů se také mohou nacházet v určitých typech organizací, mohou tedy být ekonomicky aktivními a to například v akademickém prostředí. (Kubátová a Kukulková, 2013).

Na současném trhu práce se vyskytuje hned několik generací, mezi ty nejpočetnější patří generace Baby Boomers, generace X a generace Y. V menší míře se vyskytují i zástupci generace Z, kteří patří k těm nejmladším pracovníkům vstupujícím na trh práce (Niedermeierová, 2015).

Na rozmanitém pracovišti poskytuje každá generace jedinečnou hodnotu, založenou na specifických vlastnostech, charakteristikách, očekáváních, hodnotách, silných a slabých stránkách. Pro manažery je důležité, aby si byli vědomi silných a slabých stránek každé generační skupiny. Porozumění těmto stránkám je klíčem k získání maximálního přínosu od každého zaměstnance (DelCampo, 2016).

Na trh práce vstupují generace Y a Z. Jde o velmi mladé generace se specifickými potřebami, a proto je nesmírně důležité, aby organizace pružně a rychle reagovaly, přizpůsobily se potřebám a požadavkům nových zaměstnanců a změnily postupy v řízení lidských zdrojů.

Následující podkapitoly jsou věnovány detailnějšímu popisu jednotlivých generačních skupin, jejich časovému vymezení, obecným charakteristikám, silným a slabým stránkám apod.

2.2.1 Velká generace

Členové Velké generace jsou narozeni v letech 1901 až 1924. Jsou to veteráni, kteří bojovali ve druhé světové válce a v dospělosti zažili Velkou hospodářskou krizi (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Kubátová a Kukelková (2013) tuto generaci nazývají jako generaci hrdinů, jejíž procentuální zastoupení v dnešní době je již nízké, ale i tak je nutné ji neopomenout. V mládí je velmi poznamenala první světová válka, zažili také druhou světovou válku a zhruba ve svých čtyřiceti letech se dožili poválečného rozkvětu. Do roku 1918 byly české země součástí Rakouska-Uherska, to znamenalo pro tuto generaci, že bylo značně ovlivněno jejich mládí změnou státního uspořádání a také prezidentem T. G. Masarykem, protože ten zastával hodnoty jako čest a pracovitost a tyto hodnoty se také staly sdílenými hodnotami. Tato generace je poznamenána finančními nedostatky, ztrátou svých blízkých ve válečných konfliktech a obnovou poškozené země. Pro tuto generaci jsou typické vynálezy, jak již vynálezy zkvalitňující životní úroveň, tak i vynálezy zefektivňující boj proti nepříteli. V dnešní době jsou zástupci generace hrdinů již v seniorském věku a jejich vliv na okolí je již malý.

2.2.2 Tichá generace

Do tiché generace neboli generace Pre-Boomers je možné zařadit příslušníky, kteří se narodili v letech 1925 až 1945. Své dětství prožili ve Velké hospodářské krizi, která je ovlivnila v mnoha směrech jak již například v pracovním i v osobním životě, tak i ovlivnila jejich kulturu a systém hodnot (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Kubátová a Kukelková (2013) mají pro tuto generaci jiné pojmenování a to generace budovatelů. Tato generace byla velmi ovlivněna druhou světovou válkou, české země byly zasaženy nadvládou nacistického Německa s vůdcem Adolfem Hitlerem a jeho říšským protektorem Reinhardem Heidrychem. Velký vliv na formování této generace měl holocaust, perzekuce a útrapy druhé světové války celkově. Opět jako předešlá generace je i generace budovatelů v seniorském věku a nemá podstatný vliv na chod ekonomiky státu.

Zástupci této generace jsou známi svou zodpovědností, loajalitou, tvrdou prací, jasnou komunikací, řízením zdrojů, orientací na služby a schopností spolupracovat. Naopak pokud

jde o jejich slabé stránky, mají tendenci bojovat s adaptabilitou, iniciativou a technologiemi (DelCampo, 2016).

2.2.3 Generace Baby Boomers

Generace Baby Boomers neboli „šťastná generace“ se vyznačuje tím, že zástupci této generace vyrostli v poměrně bezpečných dobách a také v období ekonomické prosperity. Narodili se mezi lety 1946 a 1964, po ukončení druhé světové války. Pro organizaci jde o loajální zaměstnance pracující i v období důchodového věku. Mají potřebu být součástí týmu, osobního růstu a chtějí být odměňováni za přesčasy a svou pracovní morálku. Mládí této generace se neslo v duchu uvolněné atmosféry květinových dětí a také prosazování větší svobody do běžného života. V tehdejší Československu se zvyšoval vliv Komunistické strany Československa, ekonomika byla centrálně řízena a byla pod vlivem Sovětského svazu. První pětiletka byla vyhlášena v roce 1949 se zaměřením na rozvoj těžkého průmyslu. Kvůli politickým změnám došlo k početným emigracím, lidé emigrovali do USA, Kanady, západní Evropy nebo na Nový Zéland. V současnosti je tato generace stále velmi početnou skupinou občanů jednotlivých zemí a ve společnostech zastávají často vrcholové posty. Zde může docházet k problémům, protože jejich metody řízení bývají často zastaralé a jsou v nesouladu s mladšími generacemi X a Y (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016; Kubátová a Kukelková, 2013; Rezlerová, 2009).

V letech 2008 a 2009 utrpěla tato generace světovou finanční krizí, která na ně měla největší dopady. Lidé investovali více než jakákoliv jiná generace a dá se říct, že mají nejvyšší čisté jmění ze všech generací (McCrindle, 2014).

2.2.4 Generace X

Na generaci Baby Boomers navazuje generace X, známá také v České republice jako „Husákovy děti“. Jedinci této generace byli narozeni v letech 1965 až 1981 v období finanční nejistoty. Jde o loajální ale za to někdy pasivní zaměstnance. Po dokončení školy si našli zaměstnání a v mnoha případech v tomto zaměstnání stále pracují. Nemají rádi změny, spoléhají se na jistoty, mají rádi své zázemí. Často dávají přednost práci před rodinou a neradi diskutují s nadřízeným o svých potřebách. Jako nedílnou součást práce berou přesčasy, pracují i dvanáct hodin denně a přijde jim to normální. Bohužel často u této generace dochází k syndromu vyhoření a také u těchto lidí vzrostl počet rozvodů. U generace X není typické stěhování se za práci, v tomto směru nejsou tak flexibilní, zůstávají v místě svého bydliště. Na druhou stranu bývají v práci včas, bez pozdních příchodů. Pokud si chtějí udržet pracovní místo, snaží se přizpůsobovat, takže se učí novým postupům, informačním technologiím i

cizím jazykům (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016; Kubátová a Kukelková, 2013; Rezlerová, 2009).

Život generace X je ovlivněn změnami ve společnosti. V období hospodářské recese se zařadili do pracovního procesu, v ekonomickém sektoru klesla zaměstnanost a s tím souvisel i problém při hledání si nové práce (Jandourek, 2012).

Tato generace je také známá jako „sendvičová generace“, má totiž povinnost starat se o své rodiče, kteří z velké části spadají do předchozí generace a to do generace Baby Boomers. Dále mají povinnost vůči svým dětem a to pečovat o ně, žít je, protože jsou ještě studujícími, ale i tak se snaží nelézt volný čas pro sebe, pro své zdraví, věnují se sportu, ale o poznání méně než následující generace Y (Kejchová, 2014).

Generace X je první generací, která začlenila počítačové technologie do svého běžného života (DelCampo, 2016).

2.2.5 Generace Y

Generace Y je pro tuto diplomovou práci nejdůležitější, stěžejní a proto jí bude věnována celá podkapitola 2.3, kde bude tato generace podrobněji charakterizována.

2.2.6 Generace Z

Členové této generace se narodili mezi lety 1996 až 2010, tedy v období finanční krize, multikulturalismu a také v období rozpadu tradičních rodin. Jde o individualisty, kteří nejsou a nebudou tak věrnými zaměstnanci jak bylo například u zaměstnanců generace Baby Boomers. Narodili se do digitálního světa, převážnou část svého volného času tráví na internetu a hrají počítačové hry, neznají život bez mobilních telefonů a počítačů. Mnohem rychleji dospívají, nemají všeobecný přehled, ovšem ve svém oboru budou vynikat. Sebevědomí jim nechybí, ale mají sklony k netrpělivosti a sebestřednosti (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016; Rezlerová, 2009).

Generace Z je považována z hlediska růstu a vývoje za nejrychleji dospívající generaci vůbec. Zástupci této generace vstupují do jednotlivých období s velkým časovým předstihem, a proto celkově dospívají mnohem rychleji než generace předešlé (McCrindle, 2014).

Ze sociologického pohledu jsou zástupci této generace v současné době stále považováni za děti. Věkový rozdíl mezi rodiči a dětmi je vyšší oproti předchozí době. Díky jejich rodičům, vyrůstá generace Z v rozvinutých zemích v nebývalé jistotě. Existuje předpoklad, že z hlediska vzdělávání stráví mnohem více času ve vzdělávacích institucích než generace předešlé. Tato generace je velmi sdílná, dokáže poskytnout všechny možné informace o svém soukromí na sociálních sítích, na druhou stranu díky tomu, že jsou

v neustálém kontaktu s technologiemi, jsou jimi motivováni i k dosahování výsledků. Zvyšují totiž jejich efektivitu práce, protože mohou kdykoliv a kdekoliv komunikovat se svými spolupracovníky.

Dochází ke stárnutí silných populačních ročníků z předchozích generací, to znamená, že generace Z bude vstupovat na trh práce v období, kdy bude vysoká poptávka po pracovní síle. Společnosti budou mít problém s počtem potřebných zaměstnanců, neboť více zaměstnanců bude zaměstnání opouštět, než do něj nastupovat (Kubátová a Kukulková, 2013).

Zástupci generace Z jsou vnímáni manažery jako velmi inteligentní a jako nositelé změny. Zaměstnavatelé by měli začlenit mladé absolventy do svých týmů, bude ale nutné je naučit spolupracovat a vytvářet interpersonální vztahy, to je totiž to, co jim chybí z důvodu vyrůstání před počítačem. Mají velkou internetovou gramotnost, ale bohužel potřebují rozvíjet emoční inteligenci (Rákosníková, 2016).

2.2.7 Generace Alfa

Nejmladší generací je generace Alfa, jedná se o zástupce narozené mezi lety 2011 až 2025. Internet je pro ně samozřejmostí a díky němu mají snadný přístup k veškerým informacím. Nedokážou se moc soustředit, hlouběji přemýšlet, jsou netrpěliví (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Rodiče této generace Alfa jsou a budou především páry z generací X a Y. McCrindle (2014) zastává názor, že až jedna třetina žen této kohorty vzhledem k délce studia a reprodukčním problémům nebude mít děti. Díky baby boomu 60. let 20. stol. a následné nízké porodnosti tato generace bude vyrůstat v období obecného stárnutí populace a bude se tedy muset starat o starší generace. McCrindle předvídá, že tato generace bude pravděpodobně vzdělanější než generace Z, bude materiálně nejzajištěnější skupinou v historii. Společnosti se budou muset přizpůsobit a připravit pro ně adekvátní podmínky, protože se předpokládá u této generace vysoká pracovní fluktuace.

2.3 Generace Y

Všechny generace mají své specifické znaky, charakteristiky, názory, potřeby a očekávání. Generace Y není výjimkou. Pracovníci generace Y, jsou lidé narození většinou mezi lety 1982 až 1995. V tomto časovém vymezení se odborníci často liší, neexistuje jednotné časové vymezení. Například Del Campo tvrdí, že jde o rozmezí let 1980 až 1995, McCrindle má jiný názor a to, že jde o rozmezí 1980 až 1994. Někteří autoři dokonce uvádějí

jako dolní hranici rok 2000. Pro účely této diplomové práce bude generace Y vymezena lety 1982 až 1995.

Tato generace je také často označováno jako the Next Generation, Gen Y, Millennials, Digital Generation, Echo Boomers, Google Generation, Nexters, Generation Me, atd. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

V současnosti jsou tito zástupci na začátku své profesní dráhy a vstupují na trh práce (Del Campo, 2016).

2.3.1 Charakteristické znaky generace Y

Generace Y je brána jako první globální a technologicky zdatná generace ve světě. Lidé narození v tomto období se narodili do relativního klidu a míru. V České republice došlo během jejich dětství ke svržení komunistického režimu, nastolení demokracie, rozpadu federace a vytvoření vlastní republiky. Došlo také k prvním teroristickým útokům ve světě, které svou měrou také ovlivnili tuto generaci, jak tvrdí Kubátová a Kukelková (2013) byla nastolena atmosféra neustálého ohrožení.

Kazdová (2012) charakterizuje tuto generaci tak, že zástupci této generace pracují velmi efektivně a flexibilně, dokážou si najít čas na své koníčky, relaxují a také sportují. Jsou inovativní, kreativní, mají mnoho nových nápadů, potřebují práci, která je baví, a přitom mají možnost se v ní dále rozvíjet. Chtějí dosahovat co nejlepších výsledků, s tím souvisí i jejich potřeba říkat co si myslí, nebojí se o práci a bez problémů si řeknou například nadřízenému o zvýšení platu. Ambicióznost je charakteristickým znakem této generace, vyžadují vyšší životní úroveň než generace předešlé. Na druhou stranu spolupracovníky neberou jen jako kolegy, ale chtějí je mít za přátele a osobní život je v popředí jejich zájmu, nejsou ochotni obětovat svůj osobní život práci. Upřednostňují práci v týmech a práci s moderními technologiemi. Využívají sociální sítě, kde zveřejňují své názory, fotky, videa i zážitky. Je pro ně důležité fungovat interkulturně a komunikovat globálně.

Zástupci této generace upřednostňují pružnou pracovní dobu a nechtějí pracovat přesčas. Častokrát chtějí pracovat z domu, ale nedělá jim ani problém pracovat z kavárny nebo z vlaku. Mezi jejich slabé stránky patří to, že občas nejsou schopni zvládat větší pracovní zátěž, nejsou tak moc samostatní a někdy jsou také nesnadno řiditelní.

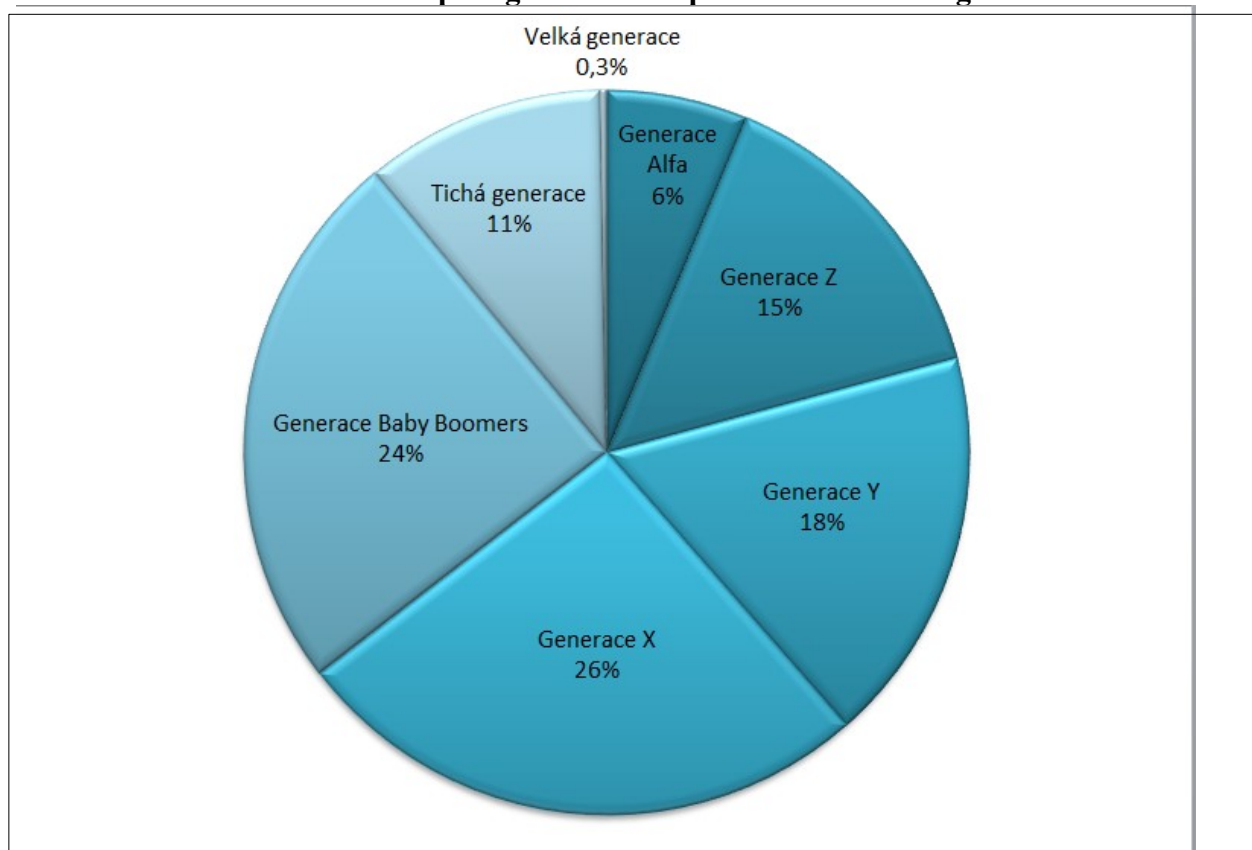
Rodina je sice důležitým faktorem, upřednostňují svůj osobní život, ale zakládání rodiny jako takové odkládají až na později. Nevadí jim změny, často mění pracovní místa,

hledají co nejvýhodnější pracovní pozice. Oproti předešlým generacím mnohem více využívají bankovních služeb, jako jsou hypotéky, úvěry a půjčky (Rezlerová, 2009).

Procentuální zastoupení generace Y v poměru k ostatním generacím v České republice k 31. 12. 2016 je znázorněno v grafu 2.1. Generace Y je pro účely této práce vymezena lety 1982 – 1995, v roce 2017 tedy dosáhli zástupci této generace věku 22 až 35 let. Ve statistické ročence České republiky - 2017 bylo pracováno s věkovou kategorií 21 až 34 let. Celkový počet obyvatel k 31. 12. 2016 byl v České republice 10 578 820. Příslušníci generace Y zastupovali 18% z celkového počtu obyvatel, tedy 1 875 938.

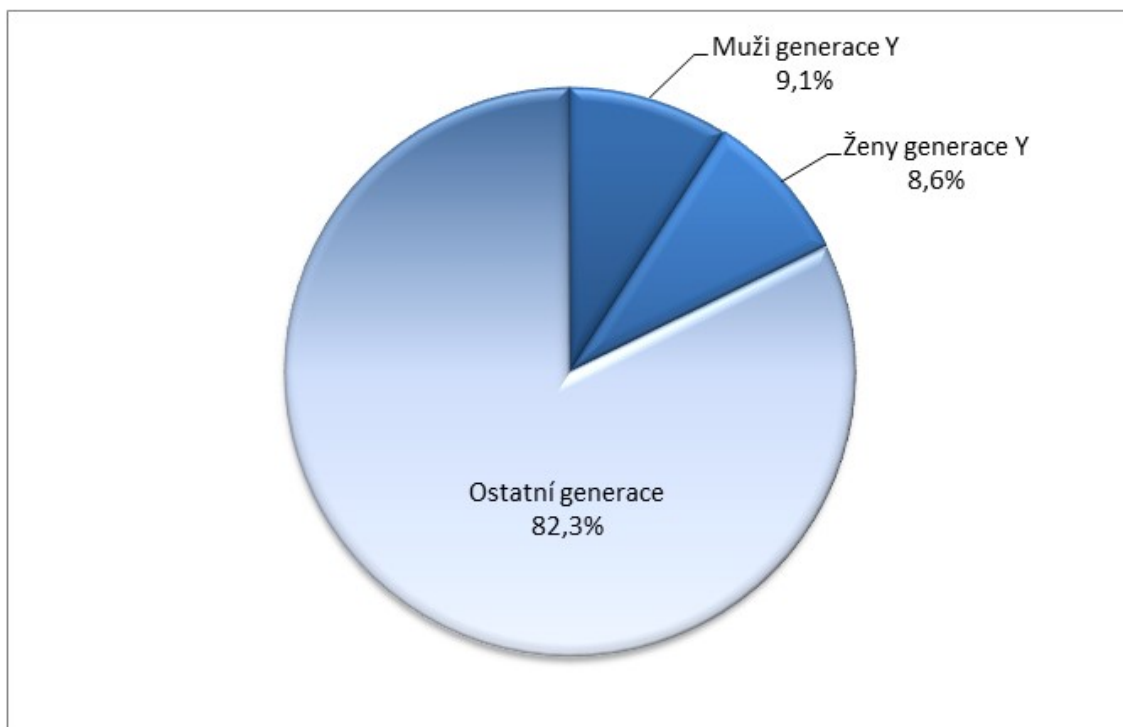
V grafu 2.2 je znázorněno procentuální zastoupení mužů a žen generace Y v poměru k ostatním generacím. Procentuální vyjádření je poměrně vyvážené, mužů generace Y bylo 961 899 (9,1 %) a žen 914 039 (8,6 %).

Graf 2.1: Procentuální zastoupení generace Y v poměru k ostatním generacím v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno dle ČSÚ, Statistická ročenka České republiky – 2017, s. 128. [online]. [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/67309422/32019817.pdf/1917ff5f-f7bf-4aa3-be8e-de2835bd40e6?version=1.5>

Graf 2.2: Procentuální zastoupení generace Y žen a mužů v poměru k ostatním generacím v ČR

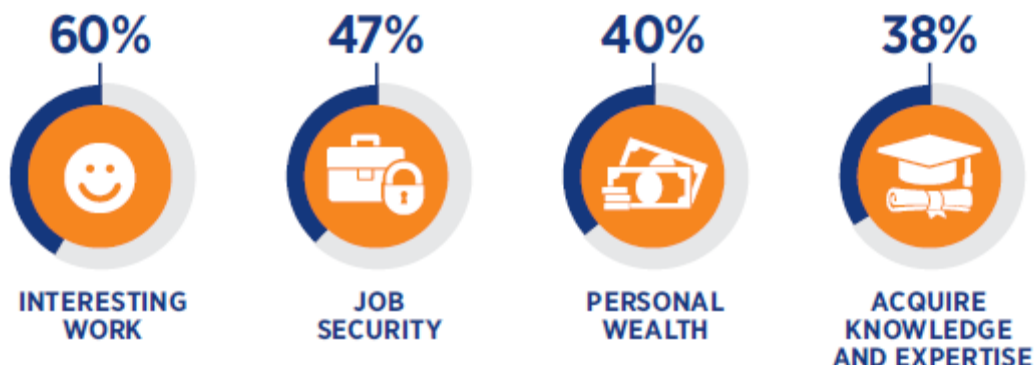


Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno dle ČSÚ, Statistická ročenka České republiky – 2017, s. 128. [online]. [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/67309422/32019817.pdf/1917ff5f-f7bf-4aa3-be8e-de2835bd40e6?version=1.5>

Společnosti *Hays* uskutečnila v roce 2013 průzkum, který byl uskutečněn ve Velké Británii a byl zaměřen na hodnoty, představy a také postoje mladých lidí. Tento průzkum má název *Gen Y and the World of Work* a zúčastnilo se ho více než 1000 respondentů z řad zástupců generace Y narozených mezi lety 1983 až 1995. Pokud chtějí podniky využít potenciálu generace Y, měli by zvážit a upravit své dosavadní postupy a fungování, protože zástupci generace Y mají jiné druhy očekávání než předešlé generace.

Graf 2.3 ukazuje, co je pro respondenty tohoto průzkumu nejdůležitějším očekáváním v oblasti profesní dráhy. Na prvním místě se umístila zajímavost práce (60 %), což znamená pro zaměstnance možnost učení se, sebezdokonalování a také práce na mezinárodní úrovni. Na druhém místě se umístila jistota práce (47 %), dále peníze (40 %) a na čtvrtém místě rozvoj znalostí a prohloubení specializace (38 %).

Graf 2.3: Očekávání generace Y od své profesní dráhy



Zdroj: HAYS. *Gen Y and the World of Work – Attract*. 2013, s. 3. [online]. [cit. 2018-03-22].
Dostupné z: <http://www.hays.co.uk/geny/index.htm>

Dalším průzkumem, který se zabýval generací Y v pracovním prostředí je průzkum společnosti *Deloitte* s názvem *The 2016 Deloitte Millennial Survey*. Tento průzkum byl uskutečněn v roce 2015 a spolupracovalo na něm 7700 zástupců generace Y narozených po roce 1982 z 29 zemí světa. Respondenti označili v tomto průzkumu jako nejdůležitější faktor pro výběr zaměstnavatele možnost vyváženosti mezi pracovním a soukromým životem, příležitost k rozvoji a růstu, flexibilitu, možnost pracovat mimo kancelář, možnost cestovat, vliv podniku na společnost a mnoho dalších.

2.3.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání a výběr zaměstnanců je jednou z hlavních a významných součástí řízení lidských zdrojů. Náročnost výběru je dána skutečností, že každý zaměstnanec disponuje určitými osobními předpoklady, určitou kvalifikační, výkonovou a osobnostní kapacitou, která je velmi individuální. S vývojem trhu práce a nástupem generace Y je důležité, aby organizace přistoupili ke změně v oblasti získávání a výběru zaměstnanců, personálního marketingu i ke změně přístupu v řízení lidských zdrojů.

Základním principem získávání zaměstnanců je navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a možnými uchazeči o zaměstnání. Účelem je oslovení a přilákání v určitém čase a s přiměřenými náklady dostatek uchazečů, splňujících potřebné požadavky na zaměstnance. Na získávání zaměstnanců navazuje výběr zaměstnanců, jehož účelem je rozhodnout, který z vyhovujících uchazečů o práci nejlépe splňuje požadavky a to jak pro výkon práce, odborný růst ale i pro funkční postup ve společnosti. Provádí se dle zvolených kritérií a dle metod výběru zaměstnanců (Dvořáková, 2012; Šikýř, 2016).

V současnosti je dobré v celém průběhu výběru zaměstnanců uplatňovat pozitivní přístup, jde o zjišťování, jaké požadavky uchazeč splňuje, proč ho přijmout a ne jaké požadavky nesplňuje a proč ho nepřijmout. Díky pozitivnímu přístupu totiž lze vybrat opravdu motivované a schopné pracovníky a to z důvodu toho, že pozitivní přístup je založen na využívání předností a není založen na potlačování nedostatků. Pozitivní přístup je východiskem úspěšné personální práce a také diversity managementu.

Jedním z nejdůležitějších kroků v získávání zaměstnanců je správná volba vhodné metody získávání. Je velmi důležité zvolit metodu, která odpovídá zvyklostem a podmínkám organizace a samozřejmě i pracovní pozici. Mezi metody získávání například patří inzerce, doporučení od zaměstnance, spolupráce s personálními agenturami, spolupráce se školami, spolupráce s úřady práce a mnoho dalších. Organizace by měly využívat osvědčených přístupů jako například účastnit se studentských a pracovních veletrhů. Na druhou stranu metody získávání zaměstnanců se s příchodem generace Y poněkud liší. Organizace by měly mnohem více využívat moderní technologie. Čím dál častěji mají organizace uveřejněnou svou aktuální nabídku volných pracovních míst na svých webových stránkách, na pracovních portálech nebo přímo na informačních webových stránkách fakult. Dalo by se říci, že inzerování bylo nejobvyklejší metodou přilákání uchazečů, nyní mezi nejčastější metody patří tzv. e-recruitment neboli získávání pracovníků pomocí počítačových sítí. Také v případě životopisů je velmi časté, že se zasílají do společnosti elektronicky a ne poštou, stále je ale upřednostňováno osobní doručení. Problémem současnosti je to, že potenciálních vhodných zaměstnanců je nedostatek, dříve lidé museli nabízet svou práci sami, teď je to naopak, zaměstnavatelé se předbíhají v oslovování nových zaměstnanců, snaží se jim nabídnout co nejlepší podmínky, anebo se snaží v mnohem větší míře než dříve přesvědčit a přetáhnout zaměstnance z jiných podniků. Během pohovorů by se měli personalisté zaměřit na to, zda se uchazeč hodí do týmu i do kultury organizace a jakou má uchazeč osobnost, zda je komunikativní, empatický, sebekritický, umí se prosadit či umí nadchnout pro věc i ostatní (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016; Armstrong, 2007; Koubek, 2015).

Dle průzkumu společnosti *Hays*, patří na pomyslné první místo z pětice nejvýznamnějších faktorů, ovlivňujících výběr potenciálního zaměstnavatele trénink a rozvojové programy (53 %). Na dalších pozicích respondenti označili jako nejdůležitější faktory nabízené benefity (41 %), flexibilitu (37 %), možnost rychlého postupu (31 %) a přesně definovanou kariérní dráhu (29 %). Lidé chtějí vidět, kam směřují a chtějí o to usilovat. V dnešním světě to může být velkou výzvou (viz graf 2.4).

Graf 2.4: Nejvýznamnějších pět faktorů, ovlivňujících výběr potenciálního zaměstnavatele



Zdroj: HAYS. *Gen Y and the World of Work – Attract*. 2013, s. 2. [online]. [cit. 2018-03-22].
Dostupné z: <http://www.hays.co.uk/geny/index.htm>

Neustálý rychlý vývoj informačních technologií zapříčinil to, že v současnosti začínají být novým trendem. Organizace využívají informační technologie k získávání talentů a to především na sociálních sítích. Sociální sítě se stávají významným zdrojem informací a znalostí (Šikýř, 2016).

2.3.2.1 Sociální sítě

Sociální sítě představují v současnosti jeden z největších sociálních, ekonomických i kulturních a komunikačních fenoménů dnešní společnosti. Počet uživatelů sociálních sítí neustále narůstá a netýká se to jen nastupující generace. Sociální sítě umožňují jejich uživatelům vytvářet osobní či firemní profily a následně spolu komunikovat, sdílet informace, fotografie, videa a další aktivity. Sociální sítě jsou tak oblíbené, že si bez nich spousta lidí ani neumí představit život a tráví na nich v podstatě celý den. Díky vývoji moderních technologií jsou dnes sociální sítě dostupné skoro všem. Kdo dnes není na sociálních sítích, jako by neexistoval. Není proto divu, že se staly díky jejich oblíbenosti velmi silným marketingovým nástrojem. Pokud firmy tyto sítě využívají správně, mohou jim umožňovat oslovovat obrovské množství stávajících i potencionálních zákazníků a díky tomu, že vedoucí pracovníci mohou komunikovat s celým pracovním trhem skrz právě sociální sítě, mohou hledat i nové pracovníky, budovat značku a dobré jméno organizace a spoustu dalšího, a to za minimální náklady.

V současnosti existuje na internetu několik stovek sociálních sítí nejrozličnějšího zaměření. Celosvětově patří mezi největší sociální sítě Facebook, Twitter, Instagram, Google+ a například YouTube. Facebook je dominantní sociální sítí v mnoha zemích. Některé podniky využívají Facebook jako například svůj intranet. LinkedIn.com je určený pro

budování profesní kariéry, jde o největší profesní sociální síť. Uživatelé zde mohou zveřejňovat své životopisy, navzájem se doporučovat a získávat reference. V současnosti sdružuje přes 500 milionů uživatelů. V roce 2016 převzala síť společnost Microsoft. Uchazečům o zaměstnání nabízí LinkedIn i placenou prémiovou verzi profilu, která jim přidá několik výhod (přednostní zobrazení uchazeče, možnost kontaktovat přímo více společností, atd.). Pro firmy je LinkedIn vhodným nástrojem náboru zaměstnanců. Také pro firmy jsou nabízeny prémiové balíčky s výhodami (zobrazení kompletních profilů osob, možnost kontaktovat potencionální partnery nebo zaměstnance a další). Speciální typ účtů je nabízen personalistům a personálním agenturám, které jim umožňují efektivnější a podrobnější vyhledávání uchazečů (Puchnar, 2012; Boyd, 2007, Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Sociální sítě mají své výhody i nevýhody. Jak již bylo zmíněno profesně zaměřené sociální sítě jako například LinkedIn.com jsou velmi užitečným nástrojem pro nábor zaměstnanců, pro získávání informací, kontaktů a to se snahou přilákání nejtalentovanějších uchazečů o zaměstnání. Díky sociálním sítím se také dá zpříjemnit a zrychlit firemní komunikace. Na druhou stranu některé organizace mají obavy z rizika, že zaměstnanci budou trávit příliš mnoho času diskutováním se svými přáteli, může dojít k poškození pověsti společnosti a také hrozí riziko vnějšího narušení počítačových sítí společnosti (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

2.3.3 Přijímání a adaptace zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců lze vymezit jako řadu procesů, které na sebe navazují a jsou uskutečňovány poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán a chce přijmout nabídku zaměstnání. Dnem nástupu pracovníka do zaměstnání tyto procedury končí (Koubek, 2015).

Dnem nástupu do práce vzniká pracovní poměr. Po podpisu pracovní smlouvy je třeba zařadit pracovníka do personální evidence, pořídit mu osobní kartu, mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení, vystavit průkaz zaměstnance, převzít zápočtový list od předchozího zaměstnavatele, podat přihlášku k sociálnímu pojištění příslušné správě sociálního zabezpečení a přihlášku ke zdravotnímu pojištění zdravotní pojišťovně. Součástí procesu přijímání pracovníků je i uvedení pracovníka na pracoviště (Kociánová, 2010).

Proces adaptace by měl zahrnovat jak adaptaci pracovníka na vlastní pracovní místo, jinak řečeno pracovní adaptaci, tak i adaptaci na sociální podmínky, tedy sociální adaptaci. Pracovní činnost probíhá v konkrétním sociálním prostředí. V tomto sociálním prostředí si lze

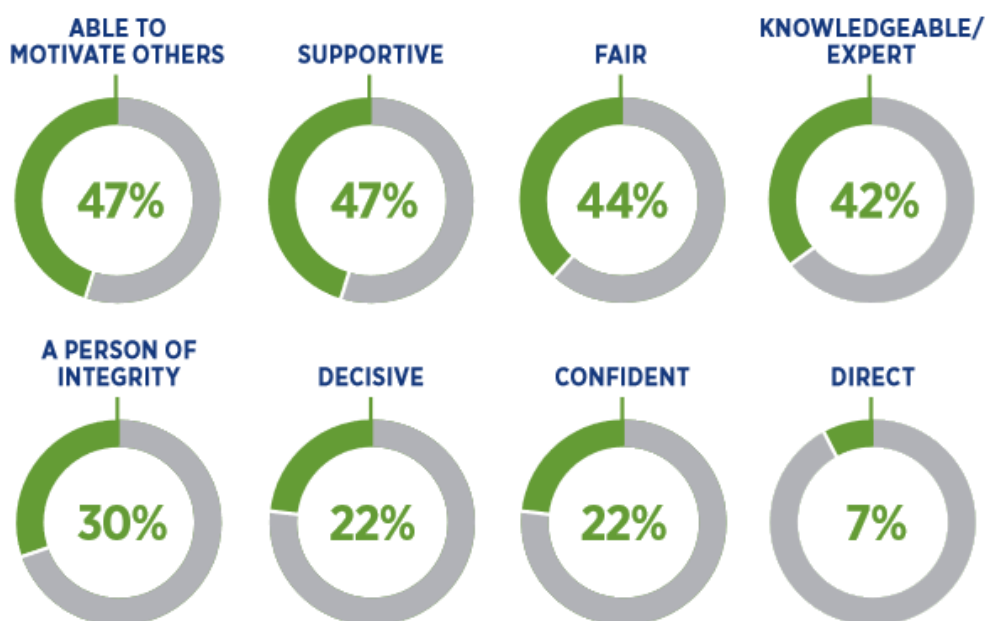
povšimnout mezilidských vztahů v pracovní skupině, ta má své konkrétní zvyklosti, hodnoty, normy a cíle. V průběhu adaptace se nový pracovník seznamuje s novými skutečnostmi, porovnává hodnoty a cíle pracovní skupiny s vlastními hodnotami a výsledkem je jejich ztotožnění se s nimi anebo naopak jejich odmítnutí (Kociánová, 2010).

Pro zástupce generace Y je v průběhu adaptačního procesu velmi důležitá otevřená komunikace. Také je pro ně důležité mít svého mentora či kouče, který jim poskytne potřebné informace o práci, organizaci, vztazích na pracovišti, vysvětlí jim pravidla a postupy a kdykoliv jim pomůže a zodpoví jakékoliv otázky. Mezi vhodné metody adaptace je dobré zahrnout e-learningová videa, prezentace apod. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Mladí zaměstnanci potřebují podporu a motivaci. Pro správnou adaptaci je důležitý i vhodný výběr šéfa. Průzkum společnosti Hays odhalil, že respondenti generace Y vidí jako nejlepšího šéfa kouče či mentora (51 %), lídra (40 %), rádce (34 %), důvěryhodnou osobu, se kterou by mohli probrat pracovní i soukromé záležitosti (30 %), přítele (16%) a pouze 10 % označilo za nejlepšího šéfa osobu, která je úkoluje.

Mezi nejvýznamnější charakteristiky lídra dle průzkumu Hays patří schopnost motivovat ostatní (47 %), schopnost podporovat (47 %), čestnost a poctivost (44 %), to že je lídr uznávaným odborníkem (42 %), integrita osobnosti (30 %), rozhodnost (22 %), sebevědomí (22 %) a schopnost vést lidi (7 %).

Graf 2.5: Nejvýznamnější charakteristiky lídra



Zdroj: HAYS. *Gen Y and the World of Work – Leadership*. 2013, s. 3. [online]. [cit. 2018-03-22].
Dostupné z: <http://www.hays.co.uk/geny/index.htm>

2.3.4 Organizace práce, pracovní podmínky a pracovní prostředí

Zajištění vhodných pracovních podmínek je zákonnou povinností společnosti, jde ale i o ekonomický zájem. Jak tvrdí Dvořáková (2012, s. 167): „*Člověk který je nucen pracovat v nepříznivém prostředí, v časové tísní, s nadměrným zatížením nebo naopak s úkoly, které nedopovídají jeho možnostem, ztrácí pracovní motivaci a dobrý vztah k podniku, v krajním případě dochází i k poškození jeho zdraví. To vše se projeví v poklesu pracovního výkonu, vyšší absenci a fluktuaci.*“ Organizace práce má velký podíl na ovlivňování vytváření vhodných pracovních podmínek.

Dle Kociánové (2010) lze pracovní podmínky rozdělit na organizaci pracovní doby, povinnou péči o zaměstnance, prostorové a fyzikální podmínky práce, sociálně-psychologické podmínky práce a bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Mezi zákonem dané podmínky patří podmínky související s pracovní dobou a dobou odpočinku, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, překážek v práci a podmínky týkající se péče o zaměstnance.

Hüttlová (1997, s. 179) popisuje pracovní prostředí jako: „*souhrn všech materiálních podmínek, pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které v souvislosti s dalšími podmínkami (technologií, organizace práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další, ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu.*“

Úroveň pracovního prostředí ovlivňuje pracovní výkon i pohodu zaměstnanců. Nepříznivé pracovní prostředí znesnadňuje práci. Dokonce může dojít k psychickému či zdravotnímu poškození jedince a to právě kvůli dlouhodobému působení nepříznivých podmínek. Pracovní prostředí je utvářeno řadou faktorů:

- Prostorové řešení pracoviště (přístup na pracoviště, pracovní poloha a výška pracovní plochy, pohybové prostory, zorné podmínky);
- Mikroklimatické podmínky (relativní vlhkost vzduchu, teplota na pracovišti, rychlost proudění vzduchu);
- Barevná úprava pracoviště (prostředek zlepšování světelných podmínek, dosažení estetických účinků, psychologické, ovlivnění zaměstnanců)
- Osvětlení (barva světla, osvětlenost, směr osvětlení, oslnění, rovnoměrnost osvětlení);
- Čistota ovzduší (prach, páry, plyny, aerosoly);
- Hluk, vibrace a záření (Koubek, 2015; Kociánová, 2010).

Zástupci generace Y dokáží ocenit integrovaná pracovní místa. Zde lze zařadit efektivní pracovní prostor, zábavní či společenské místnosti s relaxačními zónami, flexibilní zasedací místnosti, kvalitní zázemí pracoviště a dobrou občanskou i dopravní dostupnost. Významným faktorem pro výběr zaměstnání této generace je zabezpečení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Společnosti se snaží budovat a provozovat firemní školky a často nabízejí tzv. home office, protože mladí lidé rádi pracují z pohodlí domova.

Hodnoty společnosti by měli být v souladu s hodnotami zaměstnance, je tedy důležité zaměstnancům nabídnout například možnost pracovat v ekologických budovách a sociálně udržitelném prostředí. Dalším faktorem, ovlivňující výběr potenciálního zaměstnavatele je například nabídka flexibilní pracovní doby, zkrácené úvazky, sdílená místa apod. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Flexibilní pracovní režim

Charakteristickým znakem flexibilních pracovních režimů je rozdílná délka provozní a pracovní doby, snižování přesčasové práce, větší či menší suverenita pro zaměstnance, větší počet zaměstnanců než pracovních míst, individuální konta odpracované doby a vyrovnávání stanovené a odpracované doby v určitém časovém úseku. Mezi využívané modely flexibilního pracovního režimu patří kratší pracovní doba na žádost zaměstnance, diferencovaná délka pracovní doby pro různé kategorie zaměstnanců (s ohledem na druh pracovní zátěže), pružná pracovní doba s časovým úsekem povinné přítomnosti na pracovišti, posunuté začátky směn a například smlouvy o roční pracovní době, které konkretizují počet hodin, které se zaměstnanec zavazuje odpracovat, a jejich umístění s ohledem na sezónní a další výkyvy trhu. (Dvořáková, 2012)

Pracovní vztahy

Mezi lidmi se tvoří vztahy, které mohou být vyloženě pozitivní ale i negativní, tyto vztahy mají širokou škálu kvality. Samozřejmě vztahy vznikají i mezi pracovníky při výkonu práce, zde může jít o běžné neformální vztahy a také o formální vztahy dané pravidly organizace nebo pravidly určité pracovní skupiny. Může jít také o formální vztahy, které jsou upravované dle pravidel celostátně (například dle zákona o zaměstnanosti, zákona o kolektivním vyjednávání, zákoníku práce atd.) či mezinárodně (například dle Všeobecné deklarace lidských práv).

Význam pracovních vztahů je dle Koubka (2015, s. 326) pro personální práci velmi důležitý: *„Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické,*

uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytváření produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace. Pracovní vztahy v organizaci ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost.“

Interní komunikace

Uvnitř podniku by měla panovat atmosféra otevřenosti a pracovníci by měli mít dostatek informací o aktuálním dění i plánech vedení, kterému věří. Každý zaměstnanec dokonce i ten na nejnižší pozici je osobně zainteresován na úspěchu svého zaměstnavatele, a pokud podnik dobře funguje, zaměstnanci ve svém okolí šíří dobrou pověst. Interní komunikace je velmi důležitá, přispívá k tvorbě a udržování podnikové kultury a jde o nikdy nekončící proces, kterého se musí účastnit všichni zaměstnanci bez výjimek. Mnoho podniků zastává strategii otevřené komunikace a vítá konstruktivní kritiku, to ale bohužel není vždy pravda. Pro fungování společnosti je nejdůležitější manažerská komunikace v jednotlivých týmech, je důležité naslouchat svým zaměstnancům a ne je trestat za jakýkoliv projev vlastního názoru. Zaměstnanci nejčastěji získávají informace z neformálních rozhovorů od kolegů, na poradách, od vedoucího a na intranetu, ve firemním časopise, na nástěnce apod. (Bedrnová, 2012; Dvořáková, 2012).

Sociální síť mají mnoho využití, mohou sloužit uvnitř organizace pro interní komunikaci mezi zaměstnanci, zaměstnanci a vedením, ale i mezi organizací a zákazníky. Facebook patří mezi nejvyužívanější sociální síť. Některé podniky využívají Facebook jako svůj intranet, mají svůj vlastní účet a jejich přáteli jsou pouze jejich pracovníci, Facebook tak slouží ke komunikaci, k informování o aktivitách, novinkách apod. (Puchnar, 2012).

2.3.5 Angažovanost, oddanost a pracovní motivace

Pojem angažovanost je v současnosti centrálním tématem podniků. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 18) konstatují, že: „*objevení se*“ *angažovanosti na začátku 21. století je spojeno se dvěma konvergentními vývojovými tendencemi: rostoucím významem lidského kapitálu a psychologické zapojení pracovníků do podnikání a zvýšeným vědeckým zájmem o pozitivní psychologické stavy pracovníků.*“

Angažovanost má tři vzájemně se překrývající se složky a to oddanost, motivaci a občanské chování v organizaci. Angažovanost je spojena s vnitřní motivací, anglicky „Engagement“ znamená, že zaměstnanci jsou zaujatí svou prací a práci dělají pečlivě a to co

nejlépe. Důležitý je jejich pozitivní vztah k práci a také to, že jsou připraveni podat mimořádně dobrý výkon. Dalo by se říct, že pracovníci, kteří mají rádi svou práci, dělají o něco více, než je požadováno a dělají to dokonce s radostí. Oddanost, anglicky „Commitment“ se často překládá jako sounáležitost či závazek zaměstnance k organizaci. Ve srovnání s angažovaností jde v podstatě o to samé, ale angažovanost je více o emocích a vztahuje se k práci. Na druhou stranu v oddanosti jde více o hodnoty konkrétní společnosti. Pokud má zaměstnanec velkou úroveň oddanosti vůči konkrétní společnosti tak to může znamenat i vysokou angažovanost (Armstrong, 2007; Bláha, 2013).

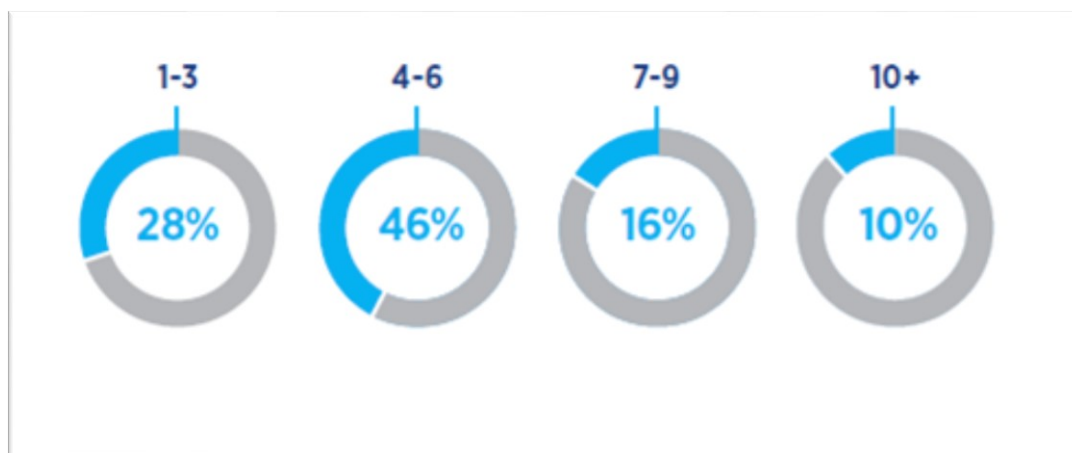
Pokud chce mít společnost vysoce motivované zaměstnance, je dobré využít motivačního přístupu k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Tento přístup vychází z toho, že nejlepším motivátorem je práce, která pracovníky uspokojuje, a mají ji rádi. Tento přístup je také velmi důležitý pro generaci Y, protože v případě, že jsou pracovníci se svou prací spokojeni, považují ji za významnou, jsou motivováni ji provádět co nejlépe (Koubek, 2015).

Zástupci generace Y jsou nesnadno řiditelní a jejich výkonnost lze zvyšovat jen díky pozitivní motivaci. To je ale bohužel velmi složité, protože pracovní motivace je u každého jedince odlišná, lze ale najít společné charakteristiky pro určité generace. Pro talentované zaměstnance generace Y je velmi důležité mít v oblasti motivace rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Generace Y upřednostňuje pestrou pracovní náplň, příležitost celoživotního profesního rozvoje a pružný pracovní režim. Důležitá je pro ně i mzda, ale ne tolik jako předešlé faktory motivace. Naopak tato generace neklade důraz na množství práce a dobu strávenou v zaměstnání (Kubátová a Kukulková, 2013).

Problémem generace Y jsou časté odchody ze zaměstnání, proto by zaměstnavatelé měli umět své zaměstnance motivovat a udržet si je. Mezi nejčastější příčiny odchodů například patří velmi málo koučování a zpětné vazby, málo příležitostí k růstu a k dalšímu povyšování, pocit nedocnění a neuznání, stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem a ztráta důvěry v nejvyšší vedení (Branham, 2009).

Průzkum společnosti *Hays* se zaměřil na množství zaměstnavatelů, které zástupci generace Y předpokládají, že vystřídají za období své profesní kariéry. Více než čtvrtina respondentů (26 %) předpokládá, že bude mít nejméně 7 různých zaměstnavatelů, pouze 28 % předpokládá, že v průběhu své kariéry vystřídá jednoho až tři zaměstnavatele. 46 % očekává, že vystřídá čtyři až šest zaměstnavatelů, 16 % sedm až devět a 10 % dokonce deset a více zaměstnavatelů. To znamená, že udržení si talentovaných zaměstnanců má obrovský význam pro úspěch všech společností (viz graf 2.6).

Graf 2.6: Množství předpokládaných zaměstnavatelů generace Y



Zdroj: HAYS. *Gen Y and the World of Work – Retention*. 2013, s. 3. [online]. [cit. 2018-03-22].
Dostupné z: <http://www.hays.co.uk/geny/index.htm>

2.3.6 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu je systematický popis individuálních nebo skupinových silných a slabých stránek. Hodnocení výkonu se provádí pro účely rozhodování o výši finanční odměny za práci, jako zpětná vazba pro informace o silných a slabých stránkách pracovníka či pracovní skupiny, jako motivující faktor ke zvyšování pracovního výkonu, jako predikce budoucího úspěchu v odlišných funkcích anebo pro poznání potenciálu pracovníka nebo pracovní skupiny ve vztahu k dalšímu rozvoji. Bělohlávek (2001, s. 314) také tvrdí, že: „*absence pravidelného hodnocení naopak přináší mnoho problémů: lidem chybí zpětná vazba, získávají dojem, že je jedno, zda se snaží či nikoliv, ztrácejí jistotu, zda jejich pracovní postupy jsou správné, nebo si naopak vytvářejí nepravdivou jistotu, že tyto postupy správné jsou, vzniká demotivace a zkreslený pohled na sebe a svou práci.*“

Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho přímý nadřízený, ten také provádí závěrečné vyhodnocování, vede hodnotící rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení. Přímý nadřízený ale není jediný, kdo může provádět hodnocení pracovníků, hodnocení lze provádět kolektivně či způsobem minimalizující vliv lidského činitele. Dále může hodnocení provádět pracovník personálního oddělení a to často v případě, že v podstatě neexistuje žádný přímý nadřízený, jak je tomu například v maticových organizačních strukturách. Také může dojít k hodnocení nezávislým externím hodnotitelem, zákazníky, spolupracovníkem, skupinou spolupracovníků, podřízeným, může dojít také k týmovému

hodnocení či hodnocení v assessment centrech. V současnosti také stoupá obliba a význam využívání sebehodnocení, to lze využít například jako přípravu pro hodnotící rozhovor, může mít formu zprávy o výsledcích práce nebo vyplnění hodnotícího formuláře. Co se týče moderního hodnocení pracovníků, co nejobjektivnější a nejvšestrannější je koncepce třistašedesátistupňové zpětné vazby. Zde se uplatňují kritéria týkající se výsledků práce, pracovního i sociálního chování, dovedností, znalostí, potřeb a vlastností a hodnocení více hodnotiteli (Koubek, 2015).

Pro pracovníky generace Y je typická potřeba hodnocení pracovního výkonu nejméně jednou týdně, někdy i každý den, hlavně pravidelně. Nepotřebují dlouhé zpětné vazby, krátký e-mail od vedoucího stačí k jejich spokojenosti a motivaci. Hodnocení pracovního výkonu by mělo obsahovat, v čem by se mohl daný zaměstnanec zlepšit a jak se rozvíjet (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

2.3.7 Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů

Jak popisuje ve své publikaci Armstrong (2007, s. 461): „*vzdělávání je proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.*“ Jde o nepřetržitý proces, zvyšující existující schopnosti a také vedoucí k rozvoji dovedností, znalostí a postojů, které připravují zaměstnance na budoucí náročnější úkoly. Cílem politiky a programů vzdělávání je zabezpečení kvalifikovaných, schopných a vzdělaných pracovníků potřebných k uspokojení současných a budoucích potřeb konkrétní společnosti. Důležité je zabezpečit, aby byli zaměstnanci připraveni a ochotní se vzdělávat. Jde o to, aby chápali, co musejí znát a byli schopni převzít zodpovědnost za své vzdělávání a to tak, že se budou snažit zcela využívat dostupných zdrojů vzdělávání s pomocí a vedením svých liniových manažerů.

O rozvoji lze hovořit jako o procesu vývoje, umožňujícím progresivní pokrok z nynějšího stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je třeba mít vyšší úroveň dovedností, znalostí a schopností. Rozvoj zahrnuje vzdělávací aktivity, připravující zaměstnance na širší odpovědnost a náročnější úkoly. Rozvoj se nesoustřeďuje na zlepšování pracovního výkonu na současném pracovním místě. (Armstrong, 2007)

Pokud chtějí společnosti uspět na současném trhu práce, musí generaci Y porozumět a věnovat jí individuální přístup. Pracovníci této generace chtějí spolupracovat s mentory, kouči a inspirativními spolupracovníky, kteří jim budou silnými vzory. Upřednostňují rotaci práce, e-learning, práci na projektech a to především v zahraničí, protože zapojení do mezinárodních programů bere tato generace za efektivní metodu rozvoje. Důležitým faktorem pracovní

motivace je práce, která je baví. Práce, díky které se mohou kariérně rozvíjet a mají možnost vnitřního povyšování (Horváthová, Bláha, Čopíková 2016).

2.3.8 Odměňování zaměstnanců

Odměňování je v podstatě kompenzace za vykonanou práci, jde o důležitou personální činnost a to jak pro konkrétní společnost, tak i pro zaměstnance. Systém odměňování zahrnuje mzdu, plat, peněžní či nepeněžní odměny (Kociánová, 2010).

V moderním pojetí neznamená odměňování pouze mzdu, plat či jakoukoliv jinou formu peněžní kompenzace za vykonanou práci. Jde o mnohem širší pojetí tohoto pojmu. Nelze opomenout, že do odměňování také patří povýšení, formální uznání, tedy pochvaly, zaměstnanecké výhody, které jsou nezávislé na pracovním výkonu, odměny ve formě vzdělávání a také odměny, které nejsou úplně samozřejmé. Do poslední kategorie je možné zařadit například přidělení vybavené kanceláře, zařazení na konkrétní pracoviště či přidělení určitého zařízení, stroje. Odměny nejsou jen „vnějšího“ charakteru, nejsou jen hmatatelné, ne všechny lze vyjádřit v penězích, může jít i o „vnitřní“ odměny. Tyto odměny souvisí se spokojeností zaměstnance se svou prací a také radostí, přinášející příjemné pocity, pocity úspěšnosti a užitečnosti a také dobré pocity z uznání okolí, z postavení, dosahování cílů a kariéry. Odměny by měly být v rovině s potřebami pracovníka, ale také s jeho osobností, postoji, zájmy, normami i hodnotami. Všechny výše zmíněné druhy odměn jsou navzájem úzce provázány a společně tvoří tzv. celkovou odměnu (Koubek, 2015).

Jak popisuje Šikýř (2016, s. 128): *„účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Samotní zaměstnanci získávají prostřednictvím odměňování možnost vlastního ekonomického zajištění a uspokojení vlastních potřeb.“* Odměňování zaměstnanců by mělo být v souladu s pracovněprávními předpisy s ohledem na hospodářské výsledky společnosti. Pokud je odměňování spravedlivé a efektivní, lze získat schopné a dobře motivované pracovníky, zajistit efektivní řízení nákladů práce a nastavit zákonnou a konkurenceschopnou diferencovanost v odměnách pracovníků (Šikýř, 2016).

Bohužel personální praxe u nás nebere velký ohled na moderní pojetí odměňování. Personalisté se převážně orientují na využívání peněžních odměn a mnohem méně se zabývají zaměstnaneckými výhodami. Je třeba se více zaměřit na vnitřní nehmotné odměny a ne jen na vnější odměny peněžní formy (Koubek, 2015).

Celkové odměňování zahrnuje finanční odměňování společně s nehmotnou složkou odměny. Odměny a benefity by měly být více než dříve fixovány na výkon. Pro generaci Y není tak moc důležitá finanční odměna, jako benefit upřednostňují smartphony a notebooky pro soukromé účely, firemní automobil, sick days, nadstandardní zdravotní péči, možnost se na pracovišti zdravě stravovat a například příspěvek na penzijní připojištění. Důležitým faktorem pro zaměstnance generace Y je rovnováha mezi pracovním a soukromým životem (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Podle výsledků průzkumu společnosti Hays respondenti řadí na první místo základní mzdu mezi nejoblíbenější a nejatraktivnější odměny a benefity. Takto jí označila více než polovina z dotazovaných (61 %). Další v pořadí byla flexibilní pracovní doba (49 %), speciální bonusy (41 %), příspěvek na dovolenou (36 %), penzijní připojištění (33%) a flexibilní pracovní podmínky (31 %).

2.4 Rozdíly mezi generacemi X a Y

Dle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016) existují tři hlavní rozdíly mezi generacemi X a Y a to ve vztahu k financím, moderním technologiím a k práci. Největší odlišností mezi těmito generacemi je vztah k financím, peníze jsou pro generaci X hodnotou, mnohem méně se zadlužují a kladou větší důraz na udržení si dobrého pracovního místa. Naopak pro generaci Y jsou peníze prostředkem, nemají dlouhodobou potřebu šetřit, využívají mnohem více půjčky, úvěry a hypotéky, často mění pracovní místa a potřebují mít zajímavou práci. Obě generace jsou typické odkládáním založení rodiny na později, jen u generace Y je rozdíl v tom, že lidé nerezignují na kariéru a mají snahu skloubit pracovní život se soukromým. Zástupci generace Y vynikají ve využívání moderních technologií, komunikují, jsou stále online a využívají v hojném počtu sociální sítě. Dalo by se říct, že žijí moderními technologiemi, jsou pro ně samozřejmostí a také ovlivňují jejich přístup ke světu a k práci (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Obě generace jsou rozdílné, ale dá se o nich říci, že mají i stejné či podobné znaky. Jak tvrdí Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 154): „*například jsou zástupci obou generací vysoce ambiciózní, pokládají za důležité mít pestrou a zajímavou práci plnou výzev, dosáhnout uznání i odpovídajícího finančního ohodnocení. Obojí cítí zodpovědnost za svou sociální jistotu a kladou důraz na osobní uplatnění, chtějí dosahovat co nejlepších výsledků, plně využít všech možností, které jim otevřená společnost a svět nabízí.*“

Tabulka 2.2: Rozdíly mezi generacemi X a Y

	Generace X	Generace Y
Moto	„pracovat a hrát tvrdě“	„život začíná po práci“
Peníze	hodnota	prostředek
Work-life Balance	pracovní život upřednostněn	ano
Práce s IT	s určitými problémy	bez problémů
Ochota se zadlužovat	menší	větší
Udržení si pracovního místa	velká	potřeba měnit práci
Postoj ke změnám	negativní	pozitivní
Ochota pracovat přesčas	ano	ne
Vztah k nadřízenému	nedůvěra	otevřenost
Zaměstnání	dlouhodobé	krátkodobé
Ochota se stěhovat za prací	ne	ano
Sport a péče o zdraví	méně	více
Pohled na svět	pesimisté/realisté	optimisté
Pohled na spolupracovníky	kolegové	přátelé
Otevřenost novým myšlenkám	menší	větší
Vzdělávání a rozvoj	tradiční, skupinové	moderní, individuální
Vytrvalost	větší	menší
Samostatnost	větší	menší
Nákupní chování	dle reklamy	dle doporučení
Pracoviště	klasické kanceláře	otevřené kanceláře
Dodržování pravidel	bez problémů	s problémy
Zpětná vazba	pravidelná, ne příliš častá	neustálá

Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLAHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

V této teoretické části došlo k vymezení pojmu generace a byly popsány charakteristické znaky Velké generace, Tiché generace, generace BabyBoomers, generace X, generace Y, generace Z a nejmladší generace Alfa. Generace Y byla popsána nejpodrobněji, protože bude velmi důležitá pro praktickou část diplomové práce. V závěru této části byly porovnány generace X a Y, protože jsou současnými aktéry na trhu práce.

3 Představení vybrané společnosti

Společnost MetalPlast Lipník n. B. a.s. se nachází ve městě Lipník nad Bečvou, které leží v údolí Moravské brány v Olomouckém kraji, v okrese Přerov. Tato společnost byla založena v roce 1994 a je akciovou společností. Výroba v areálu závodu se traduje již od roku 1962. V současnosti se společnost zabývá vývojem, konstrukcí, výrobou a následným prodejem výrobků dle požadavků zákazníků. Do technologických možností lze zahrnout vstřikování plastů, lisování plechových dílů, výrobu nástrojů a forem, výrobu z lepenky a vulkanfibru, lisování z vláknitých materiálů za tepla a vysokofrekvenční svařování. Společnost se zákazníky spolupracuje na celém procesu výroby od zadání objednávky, návrhu designu, výběru materiálu až po výrobu prototypů a forem s možností následné sériové produkce a logistickým řešením.

MetalPlast Lipník n. B. a.s. je členem Sdružení automobilového průmyslu ČR a Hospodářské komory. Ve společnosti pracuje více než 140 zaměstnanců, dle počtu zaměstnanců jde o střední podnik. Personální záležitosti řeší personální oddělení s jedním personalistou. Procentuální zastoupení žen a mužů je poměrně vyrovnané. Žen pracuje ve společnosti 54,6 % a mužů 45,4 %. Ve věkové kategorii pod 34 let pracuje ve společnosti 41,8 % zaměstnanců, ve věkové kategorii 35 let a více pracuje 58,2 % zaměstnanců. Rozdělení zaměstnanců dle dosaženého nejvyššího vzdělání personální oddělení společnosti neeviduje. Celková struktura společnosti je obsahem přílohy č. 1.

Firma získala svůj první certifikát systému řízení jakosti dle normy ISO 9001 v roce 1999. Roku 2001 získala certifikát dle normy ISO TS 16949, kdy bylo nutností přizpůsobit procesy ve společnosti a to kvůli tomu, že se požadavky na kvalitu v oblasti automobilového průmyslu neustále zvyšují. Dalšími certifikáty, které firma obdržela, jsou ISO 14001 a IWAY. Mezi navštěvované veletrhy touto firmou patří například mezinárodní veletrh MIDEST v Paříži, SUBCON v Birminghamu, EuroBLECH v Hannoveru. Dále jde o veletrhy v Lindau, Linci, Brně, Praze a mnoho dalších.

Zaměstnanci pracují převážně na tří směnný provoz a to v lisovně kovových dílů, lisovně plastů a na balicí lince. Dvousměnný provoz se uskutečňuje ve výrobně interiérových automobilových dílů. Zcela ojedinělým provozem je provoz jednosměnný. Zaměstnanci pracující v tomto provozu vyrábí kufrové a galanterní kování, různé spojky, držadla, podložky, koncovky apod. Mezi největší zákazníky patří společnost IKEA a Škoda AUTO Česká republika, dále DENSO Manufacturing Czech s.r.o., Rubena a.s., Avia Motors s.r.o., Brano Group a.s., CANIS SAFETY a.s., Gumárny Zubří a.s., Kazeto s.r.o., Koito CZECH s.r.o., TATRA TRUCKS a.s., Zetor Tractors a.s. a mnoho dalších (Interní dokumenty, 2018).

4 Analýza současného stavu pracovního chování zástupců generace Y ve vybrané společnosti

Cílem této kapitoly je analýza současného stavu zkoumaných oblastí. Obsahem kapitoly jsou také data získaná pomocí dotazníkového šetření, která jsou analyzována pomocí grafů s komentáři společně s vyhodnocením výzkumných otázek.

4.1 Popis současného stavu zkoumaných oblastí

Pro detailní analýzu pracovního chování konkrétní skupiny zaměstnanců na pracovišti je stěžejní se zabývat jednotlivými oblastmi pozorované společnosti MetalPlast Lipník n. B. a.s. Tyto oblasti jsou analyzovány v následujících podkapitolách.

Získávání a výběr zaměstnanců

Ve společnosti pracuje 141 zaměstnanců a 4 statutáři. Momentálně firmu tíží nedostatek zaměstnanců, které se společnost aktivně snaží oslovit. Nedaří se však cílit na takové technické profese, které společnost potřebuje – těchto technických profesí je na současném trhu nedostatek a firma je tak nucena přijmout uchazeče s nedostatečnou kvalifikací pro danou práci. Tímto způsobem společnost získává pracovní sílu a s tím i možnost využití potenciálu nově přichozích zaměstnanců po jejich adaptaci a zaučení na danou pozici. Tento způsob výběru zaměstnanců se v minulosti již několikrát osvědčil.

Vedoucí pozice jsou zastávány především zaměstnanci z vlastních zdrojů. Potenciální uchazeči na pracoviště výroby jsou oslovováni formou inzerátů na Úřadu práce, na internetových portálech a na webových stránkách společnosti. Tištěnou formu inzerátu v novinách firma nevyužívá. Podobně tomu společnost dříve využívala i služeb personálních agentur, od tohoto způsobu vyhledávání zaměstnanců společnost rovněž upustila. Ve věci předání životopisu je upřednostňováno osobní předání, u kterého může být uchazeči o zaměstnání představen chod společnosti, přímý nadřízený, který ho může provést celým provozem, a poskytnout mu veškeré potřebné informace. Společnost se nebrání ani elektronické podobě životopisů (Interní dokumenty, 2018).

Přijímání a adaptace

Proces přijímání začíná poté, co uchazeč přijme nabídku zaměstnání. Je nutné, aby absolvoval vstupní prohlídku, povinné vstupní školení, seznámil se s organizační strukturou, se strategií společnosti, s přáním zákazníků a podmínkami práce. Dále je mu představena

politika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Dle adaptačního plánu je mu přidělen zaškolený pracovník na dané směně. Pracovník vždy začíná na ranní směně. Po dobu čtyř týdnů spolupracuje nový zaměstnanec se zkušeným spolupracovníkem, první týden jen pozoruje práci tohoto pracovníka a od dalšího týdne může začít pracovat samostatně. Po měsíci je zahájen zkušební provoz, ve kterém je přihlíženo k faktu, že jde o nového zaměstnance, a ten má kdykoliv možnost se obrátit o pomoc na kteréhokoliv jiného pracovníka, přímého nadřízeného či vedení firmy (Interní dokumenty, 2018).

Organizace práce, pracovní podmínky a pracovní prostředí

Společnost se snaží nabídnout zaměstnancům vhodné pracovní podmínky. Přihlíží k tomu, že nový zaměstnanec nebude mít ihned po nástupu do práce 100 % výkonnost a tak se snaží zadávat úkoly dle odpovídajících možností zaměstnanců se snahou vyhnout se jejich nadměrnému zatížení. V návaznosti na fakt, že firma postrádá pracovníky s potřebnými technickými dovednostmi, což zapříčiňuje nestandardní provoz celé společnosti, dochází ve firmě k neplánovaným situacím, které vedou k práci v časové tísní.

Nestandardní provoz vzniká například poškozením strojů. Taková situace nastala v minulosti, kdy čtyři z pěti stěžejních strojů byly vyřazeny mimo provoz. Šlo o krizovou situaci, která zapříčinila uskutečnění plánovaných zakázek v časové tísní. Pro předejití podobných situací dochází k častějším kontrolám strojů a vedení společnosti dbá na to, aby se zhotovení zakázek uskutečnilo v časovém předstihu (Interní dokumenty, 2018).

Pro práci se stroji užívají zaměstnanci ochranné pomůcky. Těmito pomůckami jsou ochranná obuv, pracovní oblečení, rukavice, ochranné brýle atd. Stálá teplota na pracovišti je sledována a řízena pomocí měřících snímačů. Na některých pracovištích je možný výskyt prachu, je zde instalováno odvětrávání a pracovníci využívají respirátory. Jsou zde i pracoviště s vyšším výskytem hluku a proto jsou zaměstnancům k dispozici sluchátka. Do budoucna je plánována rekonstrukce šaten a sprch, dojde tak ke zvýšení kvality pracovních podmínek pro zaměstnance.

V celém areálu je zakázána jízda na kole, zaměstnanci mají možnost své kolo umístit do stojanu v areálu společnosti. Zaměstnancům je k dispozici rovněž parkoviště určené výhradně pro zaměstnance a návštěvy. Společnost MetalPlast n. B. a.s. se nachází v blízkosti centra města, celková občanská vybavenost v okolí pracoviště je velmi dobrá (nachází se zde restaurace, supermarket, mateřské, základní a střední školy), to stejné lze říci i o dopravní dostupnosti, autobusové nádraží se nachází ve vzdálenosti 10 minut chůze od pracoviště, vlakové nádraží je vzdáleno 20 minut. Autobusová doprava je obsluhována příměstskou

dopravou společností ARRIVA MORAVA a.s. v rámci smluvních dopravních podmínek Integrovaného dopravního systému Olomouckého kraje (IDSOK). Tato společnost zajišťuje dopravní spojení z Lipníku nad Bečvou do okolních obcí ležících ve směru na Přerov, Hranice, Olomouc (řazeno dle vzdálenosti). Vlakové spojení zajišťuje národní dopravce ČD (Interní dokumenty, 2018).

Flexibilní pracovní režim

Flexibilní pracovní doba je umožněna pouze manažerům a řediteli. Ve společnosti jsou tři hlavní manažeři, manažer kvality, manažer technického úseku a procesní inženýr. Částečné úvazky jsou poskytovány převážně brigádníkům. V ojedinělých případech můžou mít i stálí zaměstnanci částečné úvazky a to například ze zdravotních důvodů. Firma MetalPlast umožňuje svým zaměstnancům posun pracovní doby, ale pouze se souhlasem ředitele. Společnost se tak snaží vyjít vstříc rodičům s dětmi (Interní dokumenty, 2018).

Pracovní vztahy

Společnost IKEA je největším odběratelem, také z toho důvodu jsou pravidla organizace dány standardem IWAY, jedná se o kodex pro dodavatele, který musí dodavatelé i jejich subdodavatelé dodržovat. Pokud jej nedodrží, společnost IKEA s nimi přeruší spolupráci. Dodavatelé se tímto zavazují k férovému zacházení s dělníky, k nabízení transparentních podmínek při zaměstnávání a dobrých podmínek k práci a k životu. Tento kodex zahrnuje prevenci dětské práce a podporu mladých pracovníků, ochranu před nucenou a otrockou prací, právo nebýt diskriminován, právo na svobodu shromažďování, poskytnutí alespoň minimální mzdy a úhradu přesčasů, bezpečné a zdravé pracovní prostředí, prevenci znečištění ovzduší, země a vody a úsilí zaměřené na snižování spotřeby energie.

Vedení společnosti se snaží zaměstnance sbližovat. Každý rok před Vánoci je pořádán tzv. vánoční oběd a zváni jsou všichni zaměstnanci. Bohužel se ho účastní jen malý počet lidí. Zaměstnanci nemají moc zájem o společenské firemní akce a to i přesto, že jim bylo navrženo uspořádání firemního vánočního plesu, koncertu s účinkováním slavného zpěváka či společné grilování (Interní dokumenty, 2018).

Interní komunikace

V prostředí výroby dochází ke každodenním poradám o tom, co se vyrobilo, kolik toho bude potřeba, kolik se toho musí vyexpedovat apod. Pokud mají lidé z provozu nějaký problém nebo nápad, lze ho prodiskutovat buďto přímo s ředitelem, majitelem firmy, nebo

mohou svůj problém/nápad napsat na sekretariátu do knihy stížností/nápadů. Jednou za měsíc je svolána bezpečnostně zdravotní komise, která je složena z nadřízených i z pracovníků z provozu, zde se řeší nedostatky v rámci bezpečnosti a zdraví. V areálu jsou rozmístěny schránky pro nejružnější náměty od zaměstnanců. Jednou za rok dostanou zaměstnanci dotazníky, kde se mohou vyjádřit k vedení a k mnoho dalším věcem, tyto dotazníky jsou poté předány statutárním orgánům. Společnost prozatím nemá zavedený firemní časopis. Jakékoliv změny ve společnosti jsou oznamovány na nástěnkách, které jsou po celém areálu. THP pracovníkům jsou zasílány e-mailem interní sdělení a tato sdělení jsou poté umístěna na již zmíněné nástěnky. Zaměstnanci jsou vždy dopředu obeznámeni o změnách, například pokud se to týká plánovaných odchodů. Zhruba jednou za půl roku vystoupí nadřízení společně se statutáry před zaměstnance a poskytují informace o tom, jak se firmě daří, jak hospodaří, co se za poslední dobu událo (audity apod.). Zaměstnanci mají prostor pro dotazy (tázán může být i majitel společnosti, který se takového setkání také účastní). Jednou za měsíc ředitel společnosti předstoupí před zaměstnance a sdělí jim nejnovější informace o dění firmy (Interní dokumenty, 2018).

Pracovní motivace

Hlavní motivací pro zaměstnance je především mzda, v menší míře zaměstnanecké benefity. Společnost nenabízí svým zaměstnancům pestrout pracovní náplň a tak pro někoho může být tato práce až stereotypní. Na druhou stranu společnost nabízí možnost pracovat úplně všem, bez rozdílů. Motivací může být fakt, že již několik zaměstnanců postoupilo z pozice dělníka až na pozici vedoucího oddělení. Tudíž pracovní rozvoj je zde velmi častý, zaměstnanci mají kam růst, není kladen velký důraz na vzdělání, ale na to, jestli je člověk schopný, šikovný a má předpoklady k danému pracovnímu místu. Vedoucí jednotlivých pracovišť se snaží motivovat pracovníky, chválí je a podporují je v jejich práci (Interní dokumenty, 2018).

Oddanost a angažovanost

Mzdový systém je založen na dané pozici, není ovlivněn pohlavím ani věkem, nikdo není diskriminován, to vše souvisí i s již výše zmiňovaným kodexem IWAY. V minulosti společnost zaměstnávala i handicapované zaměstnance. Společnost si je vědoma, že může být jen tak dobrá, jako jsou dobří její zaměstnanci a proto si velmi váží jejich loajality. Základní hodnoty společnosti nejsou přesně definovány. Firma podporuje osobní rozvoj a pomáhá

k dosažení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. V rámci politiky jakosti společnost zastává tyto hodnoty:

- Zvyšujeme efektivnost systému jakosti;
- Systematicky zvyšujeme kvalifikaci zaměstnanců;
- Každý zaměstnanec přispívá na svém pracovišti ke splnění požadavků zákazníka;
- Dodavatelé jsou nedílnou součástí systému jakosti;
- Systematicky zabráňujeme chybám a hledáme jejich příčiny;
- Smluvně garantované požadavky zákazníků plníme;
- Cílem naší práce je vytvoření přiměřeného hospodářského zisku společnosti;
- Smyslem naší práce je spokojený a věrný zákazník (Interní dokumenty, 2018).

Hodnocení pracovního výkonu

V průběhu pracovního procesu dochází k pravidelnému hodnocení efektivity směn, kde se zaměstnanci dozví, na kolik % pracují jako celek, jaký je růst výroby nebo naopak pokles atd. Vedoucí pracovníci denně procházejí výrobu a baví se se zaměstnanci, poskytují jim zpětnou vazbu, sdělují, co a jak je třeba vyrobit, chválí je a využívají pozitivní druh motivace (Interní dokumenty, 2018).

Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů

Rotace práce v této společnosti není zavedena. Jen v některých případech jsou zaměstnanci proškoleni na dvě či tři různá pracoviště, primárně ale dělají jen na jednom pracovišti. Může se ale stát, že některý ze zaměstnanců onemocní, poté je nutné proškoleného zaměstnance přesunout na potřebné pracovní místo. Jde ale o výjimky u pozic, které nejsou tak moc specifické a společnost to nijak neohroží. V minulosti bylo vzdělávání THP pracovníků a vedoucích pracovníků spolufinancováno z Evropského fondu pro sociální rozvoj. V rámci spolupráce se zákazníky jezdí zaměstnanci na služební cesty do zahraničí, často kvůli podpisu smlouvy, úpravě smluvních podmínek, anebo kvůli veletrhům. Veletrhů se mohou účastnit všichni zaměstnanci, kteří chtějí prezentovat výjimečnost a dobré jméno společnosti (Interní dokumenty, 2018).

Odměňování zaměstnanců

Před čtyřmi lety zde byla zrušena úkolová mzda. Odměňování funguje na bázi hodinové mzdy. Zaměstnanci mají pevně stanovenou měsíční mzdu, která tedy není závislá na výkonu. Pevná mzda je doplněna o pohyblivou složku mzdy, která zahrnuje prémie, odměnu vedoucího pracovníka a individuální odměnu.

Zaměstnanecké výhody v této společnosti nejsou fixovány na výkon. Mezi zaměstnanecké výhody například patří možnost využití ubytování v rekreačním středisku v Horním Podluží, které patří společnosti. Ubytovat se zde mohou zaměstnanci za zvýhodněných podmínek a to s 60 % slevou na ubytování, zcela zdarma mohou rekreaanti využívat tenisových kurtů, volejbalového hřiště a 1 hodinu bowlingu mají také zdarma. Dalším benefitem je příspěvek na stravování v hodnotě 35 Kč/oběd, v areálu se nachází jídelna pro zaměstnance. Dodavatel obědů umožňuje balení jídla do vakuových krabic pro zaměstnance, kteří mají například noční směnu a obědu se tedy nemohou zúčastnit. Zaměstnanci také mohou využít automatů s bagetami či automatů na kávu. Prvotní poradenské služby firemního právníka jsou nabízeny zaměstnancům zdarma. Pokud podá zaměstnanec zlepšovací návrh, má nárok na mimořádnou odměnu. Za výjimečné pracovní výsledky nebo splnění mimořádných úkolů může být zaměstnanci vyplacena také mimořádná odměna. Tuto odměnu lze také přiznat při příležitosti významných životních a pracovních výročí. Pokud pracovní poměr trvá 20 let a poté každých dalších 10 let je maximální odměna do 5 000 Kč. Při odchodu do starobního či invalidního důchodu je zaměstnanec odměněn věcným darem do 2 000 Kč a peněžním darem maximálně do 10 000 Kč. Ve věku padesáti let a poté každých dalších pět let mají pracovníci nárok na věcný dar v hodnotě do 1 000 Kč a peněžní dar do 5 000 Kč. Společnost nabízí vánoční oběd zdarma pro všechny zaměstnance, mikulášské balíčky také pro všechny zaměstnance zdarma a též pro děti zaměstnanců firmy do patnácti let. V případě, že zaměstnanec odpracuje celý fond pracovní doby v daném měsíci v období od 1. ledna do 31. prosince, získá jako odměnu za každý měsíc 200 Kč (Interní dokumenty, 2018).

4.2 Výzkumné otázky

Na základě výše uvedených charakteristik generace Y a výsledků průzkumů výzkumných agentur bylo definováno předpokládané chování generace Y v oblasti pracovních podmínek, z nichž bylo vycházeno při tvorbě dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bude v této diplomové práci verifikovat následující výzkumné otázky.

Z obecné charakteristiky generace Y vyplývá, že zástupci preferují možnost kariérního rozvoje. Lidé se chtějí vzdělávat. První výzkumná otázka proto zní: **Lze předpokládat, že v oblasti Vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů dosáhnou faktory Podpora dalšího vzdělávání a Trénink a vývoj nejvyšší výsledné hodnoty preferencí?**

Dle průzkumu společnosti Hays (2013), patří na pomyslné první místo z pětice nejvýznamnějších faktorů, ovlivňujících výběr potenciálního zaměstnavatele trénink a rozvojové programy. Na dalších pozicích respondenti označili jako nejdůležitější faktory nabízené benefity, flexibilitu, možnost rychlého postupu a přesně definovanou kariérní dráhu.

Druhá výzkumná otázka je tedy stanovena takto: **Lze předpokládat, že alespoň 60 % respondentů označí faktor Výše mzdy za nejdůležitější při výběru nového zaměstnavatele a to i přes obecné charakteristiky generace Y?**

4.3 Sběr dat

Výzkumnou metodou této diplomové práce bylo dotazníkové šetření v tištěné podobě, které probíhalo v období od 29. 3. 2018 do 11. 4. 2018. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 59 zaměstnanců společnosti MetalPlast Lipník n. B. a.s. ve věkové kategorii 23 až 34 let.

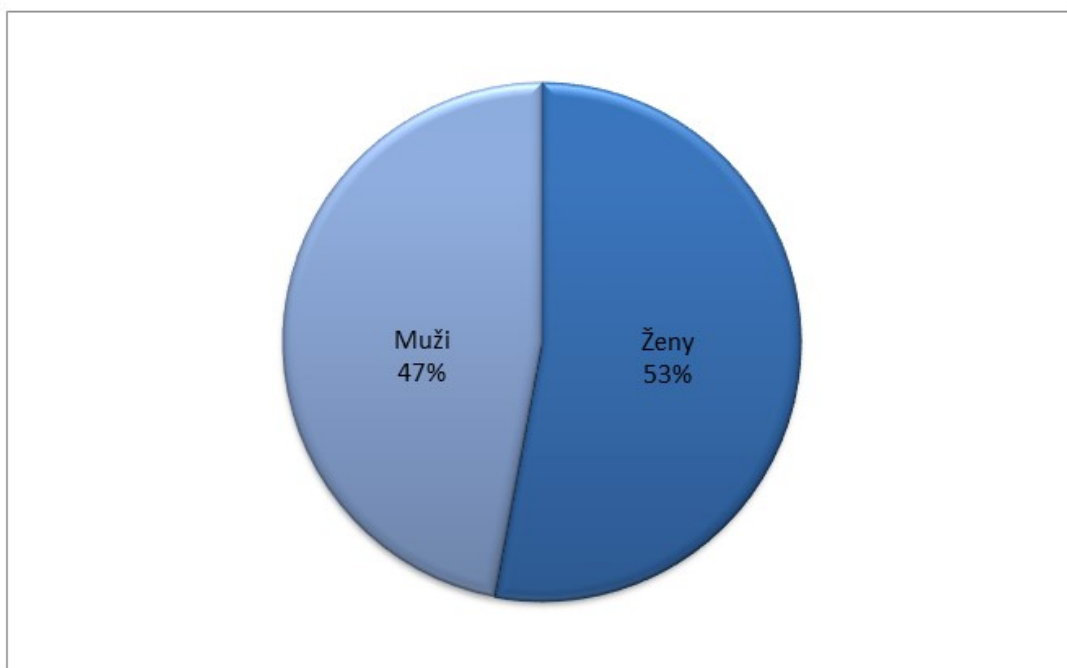
Začátek dotazníku obsahoval text s poděkováním o účasti na dotazníkovém šetření společně s informací, že jde o anonymní dotazník a že jeho průměrný čas na vyplnění je 10 minut. První část dotazníku byla zaměřena na identifikační údaje (věková kategorie, pohlaví a nejvyšší dosažené vzdělání). Jako doplňující informace pro tento výzkum sloužily následující otázky č. 4 – 6 (odpracovaná doba u zaměstnavatele, počet zaměstnavatelů za dosavadní kariéru a nejčastější způsoby vyhledávání nového zaměstnavatele). Další otázka č. 7 byla zaměřena na důležitost deseti faktorů, které ovlivňují zaměstnance při výběru zaměstnavatele. Respondenti měli ohodnotit těchto deset faktorů dle jejich preferencí a to pomocí pěti stupňové škály od nejméně důležitého faktoru (1) až po nejvíce důležitý faktor (5). Následující otázky č. 8 až 14 byly rozděleny dle oblastí pracovního procesu (adaptační proces, pracovní prostředí, pracovní motivace, hodnocení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody). Každá oblast obsahovala šest faktorů, které měli respondenti ohodnotit dle jejich preferencí opět pomocí pěti stupňové škály a to do prvního sloupce. Čím vyšší číslo, tím důležitější faktor. Druhý sloupec byl určen pro odpovědi ANO x NE, otázka pro všechny faktory zněla stejně a to zda se zaměstnanci již s tímto faktorem v současném zaměstnání setkali či ho využívají. Při tvorbě

dotazníku byly všechny otázky dotazníku zformulovány tak, aby byly pro respondenty srozumitelné, pro lepší pochopení byly na konci dotazníku vysvětleny pojmy mentor, kouč a sick days. Samotný dotazník je v této práci uveden jako příloha č. 2.

4.4 Struktura respondentů

Dotazníkového šetření v tištěné podobě se zúčastnilo 59 respondentů, jednalo se o zaměstnance napříč celou organizací, kteří patřili mezi zástupce generace Y a byli tedy narozeni během let 1982 až 1995. Z celkového počtu 59 dotazníků bylo přijato 51 správně vyplněných dotazníků, návratnost tedy byla 86 %. Tento počet lze považovat za uspokojivý pro vyjádření relevantních závěrů. Šetření se zúčastnilo 53 % žen (27 respondentů) a 47 % mužů (24 respondentů), viz Graf 4.1.

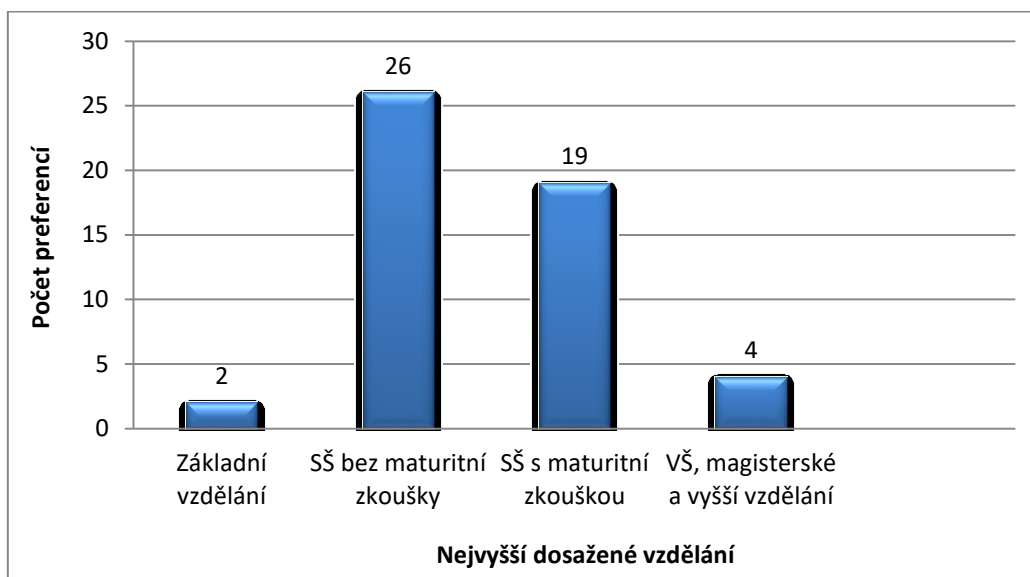
Graf 4.1: Podíl respondentů dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

V následujícím grafu 4.2 je znázorněno rozložení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání. Mezi respondenty převažovali lidé se středoškolským vzděláním bez maturitní zkoušky (51 %, 26 respondentů) a lidé se středoškolským vzděláním s maturitní zkouškou (37 %, 19 respondentů). Naopak nejmenší zastoupení měli lidé se základním a vysokoškolským vzděláním.

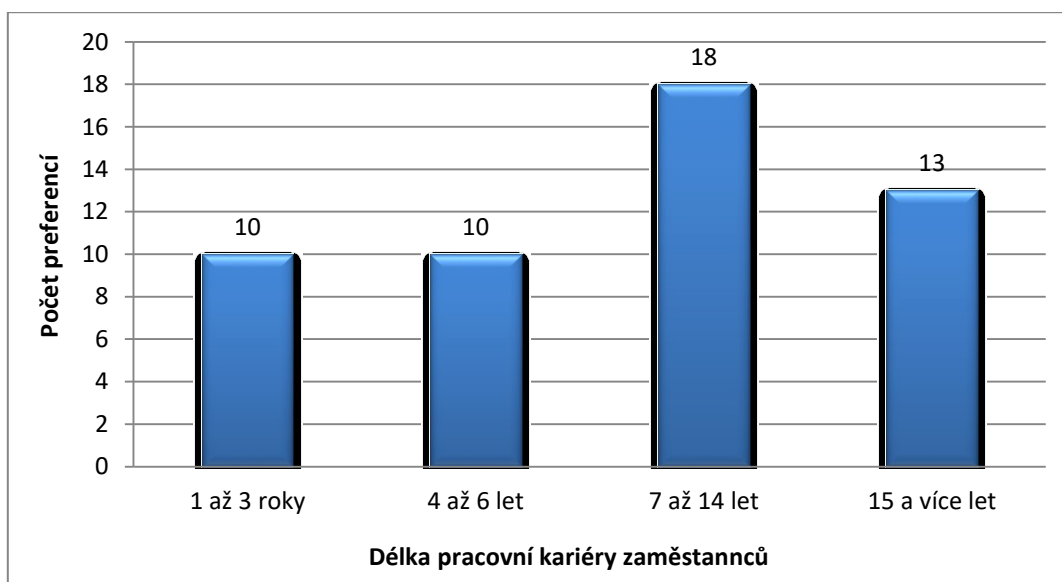
Graf 4.2: Rozložení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti nejčastěji označili jako délku jejich pracovní kariéry 7 až 14 let (18 respondentů, 35 %) a dokonce 13 respondentů (25 %) pracuje 15 a více let. To znamená, že začali pracovat ihned po ukončení určitého stupně vzdělání. Deset respondentů (20 %) pracuje 1 až 3 roky a tožně 10 respondentů pracuje 4 až 6 let (viz Graf 4.3).

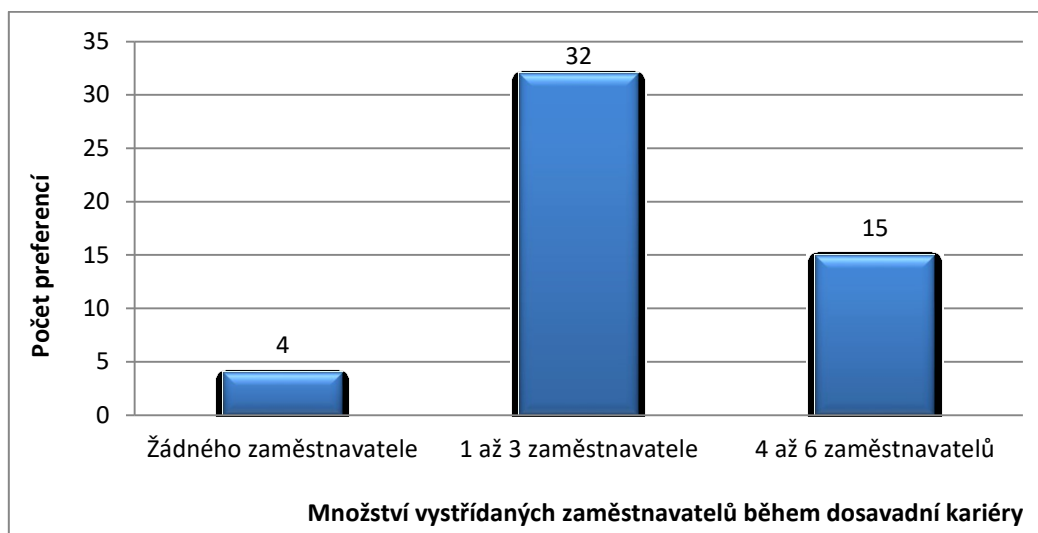
Graf 4.3: Rozložení respondentů dle délky pracovní kariéry



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.4 znázorňuje množství vystřídaných zaměstnavatelů během dosavadní kariéry zaměstnanců. Nejvíce respondentů vystříдалo během své kariéry jednoho až tři zaměstnavatele (32 respondentů, 63 %), 15 respondentů (29 %) pracovalo u čtyř až šesti zaměstnavatelů a pouze čtyři respondenti (8 %) svého zaměstnavatele od svého vstupu na pracovní trh nezměnili.

Graf 4.4: Množství vystřídaných zaměstnavatelů během dosavadní kariéry zaměstnanců



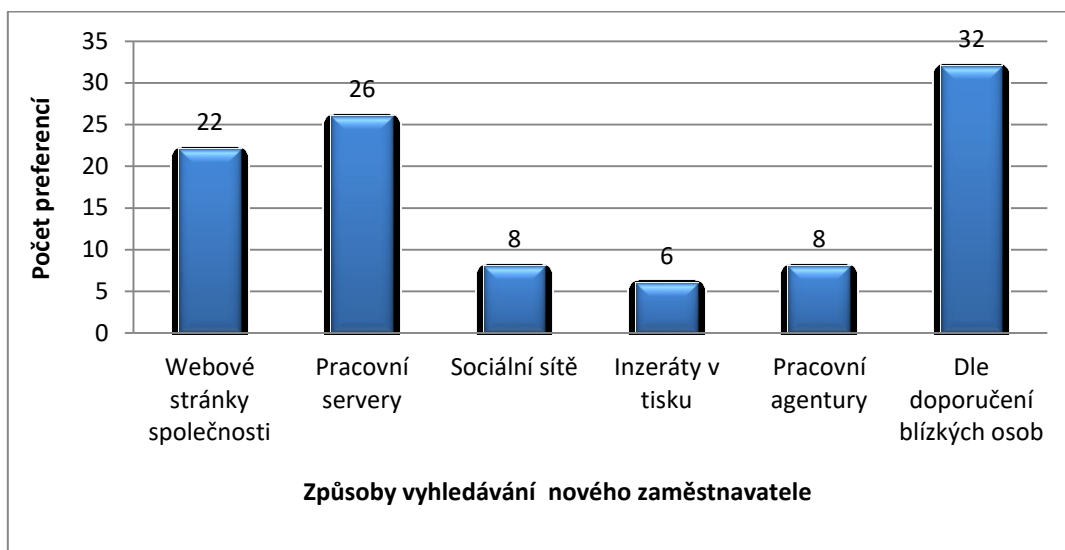
Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Výsledky dotazníkového šetření ve vybraných oblastech pracovního procesu

Obsah celé práce je rozdělen do konkrétních oblastí pracovního procesu, tudíž i dotazník byl rozdělen do těchto oblastí (adaptační proces, pracovní prostředí, pracovní motivace, hodnocení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody). Ještě před samotnými otázkami k těmto oblastem dotazník obsahoval i dvě otázky, které byly zaměřeny na získávání a výběr zaměstnanců.

Nejvíce respondentů si vybírá nového zaměstnavatele dle doporučení blízkých osob, toto tvrzení určilo 31 % respondentů (32 preferencí u koeficientu významnosti 5). Lidé také hledají informace na webových stránkách společností (22 %, 22 preferencí u nejvíce důležitého koeficientu významnosti) a na pracovních serverech (25 %, 26 preferencí u koeficientu významnosti 5). O něco méně se respondenti obrací na pracovní agentury (8 preferencí, 8 %), sociální sítě (8 preferencí, 8 %) a inzerci v tisku (6 %, 6 preferencí u koeficientu významnosti 5), viz Graf 4.5.

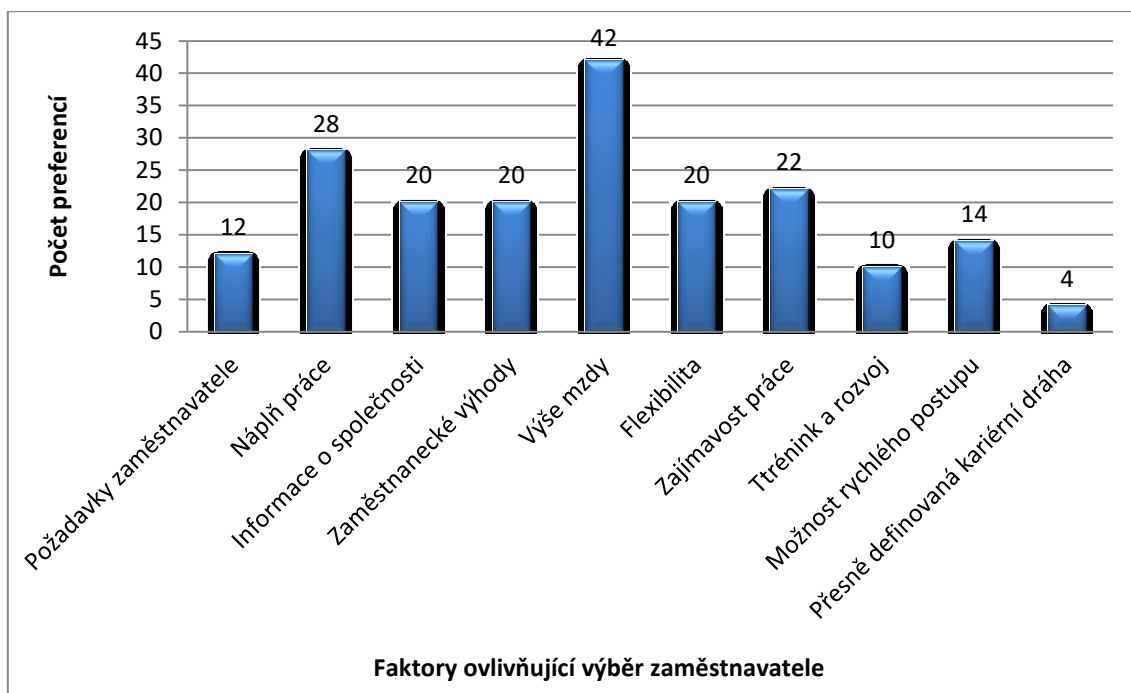
Graf 4.5: Rozložení respondentů dle možností vyhledávání nových zaměstnavatelů



Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi nejdůležitější faktory ovlivňující výběr zaměstnavatele patří hlavně informace o výši mzdy. Mzda je pro zaměstnance všech generací stále jako jedna z nejdůležitějších. Tuto skutečnost uvedlo 22 % respondentů (42 preferencí u koeficientu významnosti 5). Dalším důležitým faktorem je náplň práce, zajímavost práce, informace o společnosti, flexibilita a zaměstnanecké výhody. Nejméně důležitým faktorem je přesně definovaná kariérní dráha.

Graf 4.6: Důležitost faktorů ovlivňujících výběr zaměstnavatele



Zdroj: Vlastní zpracování

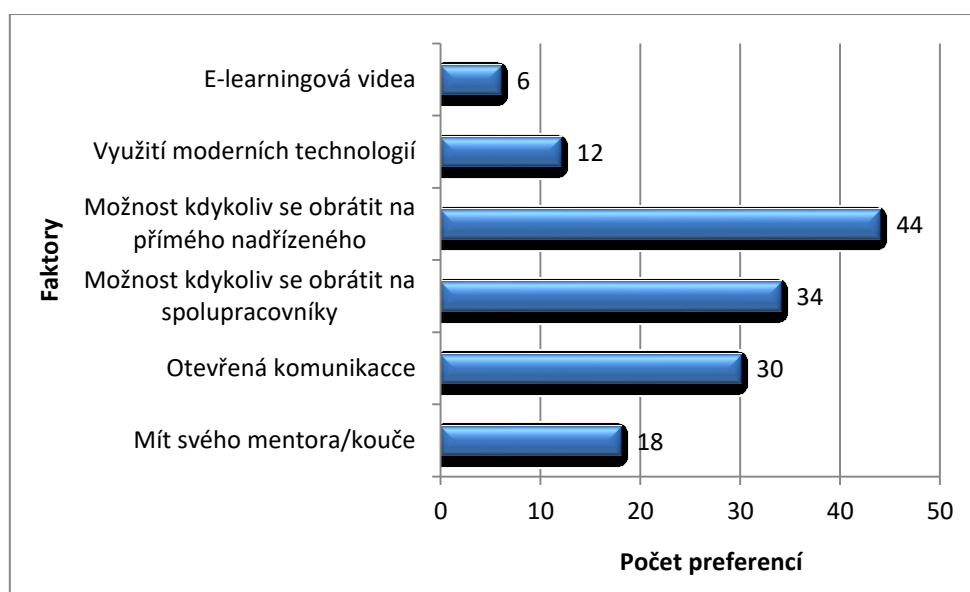
Adaptační proces

Mezi tři faktory, které dostaly nejvíce preferencí v oblasti adaptačního procesu, patří *Možnost kdykoliv se obrátit na svého přímého nadřízeného*, *Možnost kdykoliv se obrátit na spolupracovníky* a faktor *Otevřená komunikace* (viz Graf 4.7.).

Pro respondenty je nejdůležitějším faktorem v oblasti adaptačního procesu faktor *Možnost kdykoliv se obrátit na přímého nadřízeného*. Tomuto faktoru respondenti udělili 44 preferencí u koeficientu významnosti 5 (31 %). Faktor *Možnost kdykoliv se obrátit na spolupracovníky* se na základě hodnocení respondentů umístil na druhém místě s 34 preferencemi (24 %) a faktor *Otevřená komunikace* získal 30 preferencí u koeficientu významnosti 5 (21 %). Pro zástupce generace Y je v průběhu adaptačního procesu velmi důležitá otevřená komunikace, chtějí diskutovat o pracovních i soukromých záležitostech. S tím souvisí i fakt, že tito zaměstnanci potřebují osobní přístup, mít někoho, kdo jim poskytne potřebné informace o společnosti, práci, vztazích na pracovišti, s čímkoliv jim pomůže a zodpoví veškeré otázky a také proto se faktory *Možnost kdykoliv se obrátit na přímého nadřízeného* či *spolupracovníky* umístily na vrcholových příčkách.

Na čtvrté pozici se umístil faktor *Mít svého mentora/kouče*, který byl oceněn 18 preferencemi u koeficientu významnosti 5 (12 %). Faktor *Využití moderních technologií* se umístil na pátém místě dle hodnocení respondentů a to s 12 preferencemi (8 %). Na posledním místě se umístil faktor *E-learningová videa* pouze s 6 preferencemi (4 %).

Graf 4.7: Důležitost faktorů adaptačního procesu



Zdroj: Vlastní zpracování

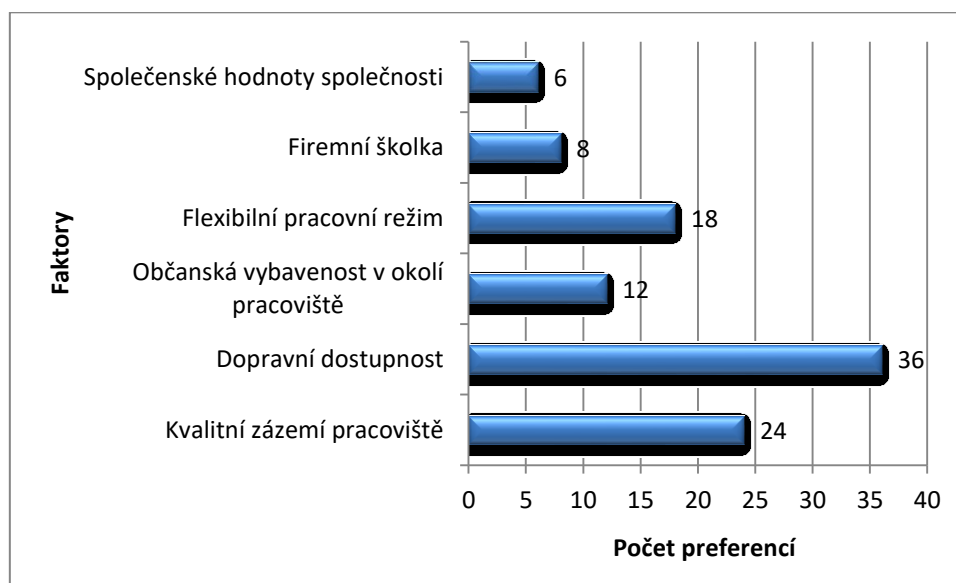
Pracovní prostředí

Mezi tři faktory, které dostaly nejvíce preferencí v oblasti pracovního prostředí, patří *Dopravní dostupnost*, *Kvalitní zázemí pracoviště* a *Flexibilní pracovní režim*.

Pro respondenty je nejdůležitějším faktorem pracovního prostředí faktor *Dopravní dostupnost*. Tomuto faktoru respondenti udělili 36 preferencí u koeficientu významnosti 5 (35 %). Faktor *Kvalitní zázemí pracoviště* se na základě hodnocení respondentů umístil na druhém místě s 24 preferencemi (23 %) a faktor *Flexibilní pracovní režim* získal 18 preferencí u koeficientu významnosti 5 (17 %).

Na čtvrté pozici se umístil faktor *Občanská vybavenost*, který byl oceněn 12 preferencemi u koeficientu významnosti 5 (11 %). Faktor *Firemní školka* se umístil na pátém místě dle hodnocení respondentů a to s 8 preferencemi (8 %). Na posledním místě se umístil faktor *Společenské hodnoty společnosti* pouze s 6 preferencemi (6 %), viz Graf 4.8.

Graf 4.8: Důležitost faktorů pracovního prostředí



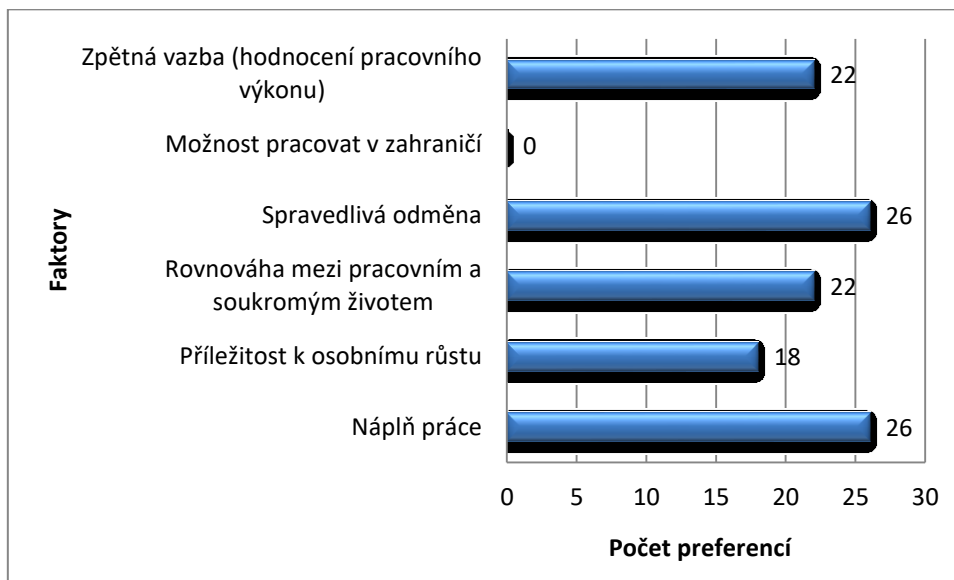
Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní motivace

Pro respondenty jsou nejdůležitějšími faktory pracovní motivace faktory *Spravedlivá odměna* a *Náplň práce*. Těmto faktorům respondenti udělili shodně 26 preferencí u koeficientu významnosti 5 (23 % každý faktor). Faktory *Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem* a *Zpětná vazba* se na základě hodnocení respondentů umístily na třetím a čtvrtém místě s 22 preferencemi u koeficientu významnosti 5 (19 % každý faktor).

Na páté pozici se umístil faktor *Příležitost k osobnímu růstu*, který byl oceněn 18 preferencemi u koeficientu významnosti 5 (16 %). Na posledním místě se umístil faktor *Možnost pracovat v zahraničí*, který zůstal bez jakékoliv preference (viz Graf 4.9).

Graf 4.9: Důležitost faktorů pracovní motivace



Zdroj: Vlastní zpracování

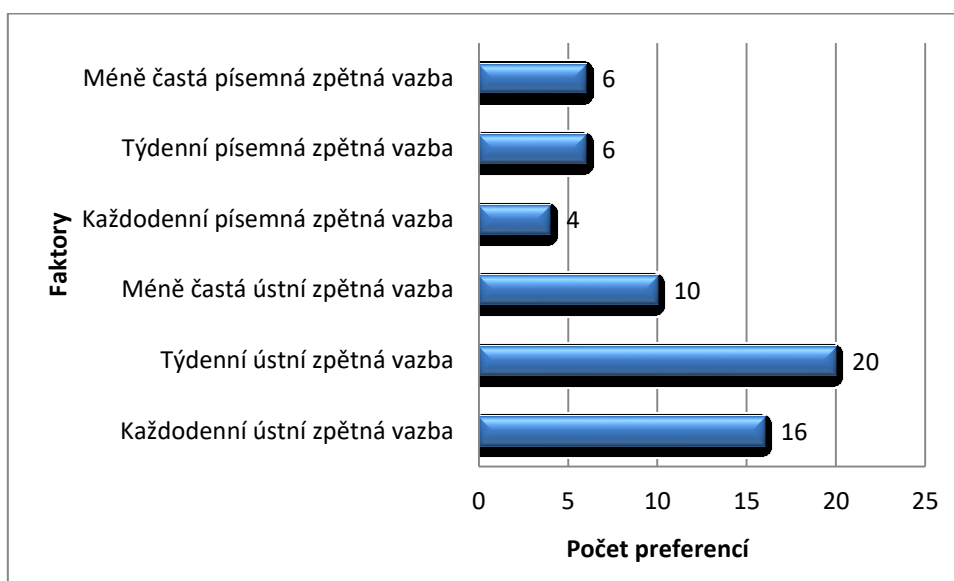
Hodnocení pracovního výkonu

Mezi tři faktory, které dostaly nejvíce preferencí v oblasti hodnocení pracovního výkonu, patří *Ústní zpětná vazba každodenní, týdenní a méně častá*.

Pro respondenty je nejdůležitějším faktorem hodnocení pracovního výkonu faktor *Týdenní ústní zpětná vazba*. Tomuto faktoru respondenti udělili 20 preferencí u koeficientu významnosti 5 (32 %). Faktor *Každodenní ústní zpětná vazba* se na základě hodnocení respondentů umístil na druhém místě s 16 preferencemi (26 %) a faktor *Méně častá ústní vazba* získal 10 preferencí u koeficientu významnosti 5 (16 %) a je tedy na třetím místě.

Na čtvrté a páté pozici se umístily faktory *Týdenní písemná zpětná vazba a méně častá písemná zpětná vazba*, které byly shodně oceněny 18 preferencemi u koeficientu významnosti 5 (10 % každý faktor). Na posledním místě se umístil faktor *Každodenní písemná zpětná vazba* pouze s 4 preferencemi (6 %), viz Graf 4.10.

Graf 4.10: Důležitost faktorů hodnocení pracovního výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování

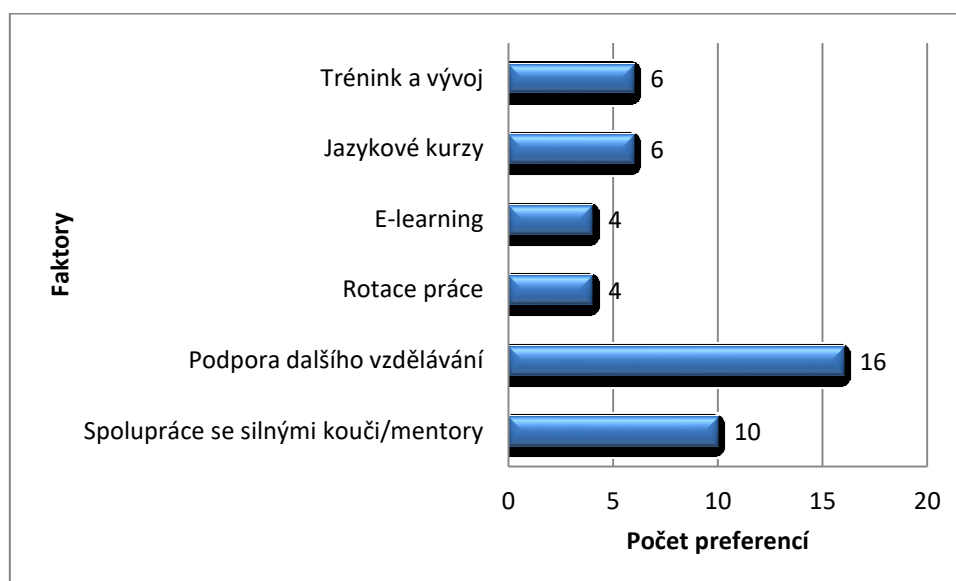
Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů

Pro respondenty je nejdůležitějším faktorem vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů faktor *Podpora dalšího vzdělávání*. Tomuto faktoru respondenti udělili 16 preferencí u koeficientu významnosti 5 (35 %). Faktor *Spolupráce se silnými kouči/mentory* se na základě hodnocení respondentů umístil na druhém místě s 10 preferencemi (22 %).

Na třetí a čtvrté pozici se shodně umístily faktory *Trénink a vývoj* a *Jazykové kurzy*, ty byly oceněny shodně 6 preferencemi u koeficientu významnosti 5 (13 % každý faktor). Na pátém a šestém místě se opět shodně umístily faktory *Rotace práce* a *E-learning* pouze s 4 preferencemi u nejdůležitějšího kritéria 5 (8,5 % každý faktor), viz Graf 4.11.

Celkově této oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů bylo uděleno velmi málo preferencí u nejdůležitějšího kritéria 5, což je u této generace překvapivé, protože dle obecných charakteristik zástupci upřednostňují rotaci práce, e-learning, sebevzdělávání a chtějí spolupracovat s mentory, kouči a inspirativními spolupracovníky, kteří jim budou silnými vzory. Zaměstnanci společnosti MetalPlast Lipník n. B. a.s. ve věkové kategorii generace Y tyto možnosti vzdělávání a rozvoje neupřednostňují.

Graf 4.11: Důležitost faktorů vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování

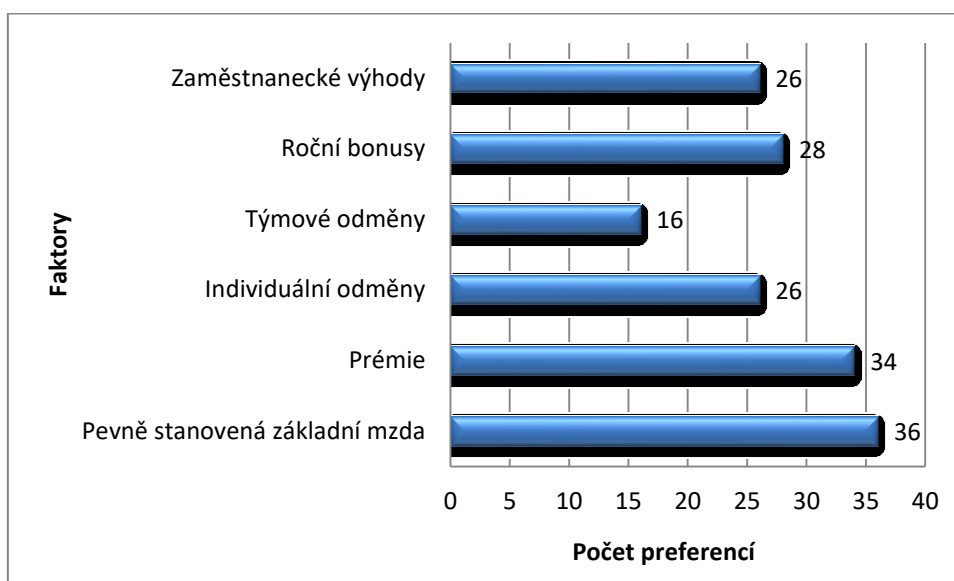
Odměňování zaměstnanců

Mezi tři faktory, které dostaly nejvíce preferencí v oblasti odměňování, patří *Pevně stanovená základní mzda*, *Prémie* a *Roční bonusy*.

Pro respondenty je nejdůležitějším faktorem odměňování faktor *Pevně stanovená základní mzda*. Tomuto faktoru respondenti udělili 36 preferencí u koeficientu významnosti 5 (22 %). Faktor *Prémie* se na základě hodnocení respondentů umístil na druhém místě s 34 preferencemi (20 %) a faktor *Roční bonusy* získal 28 preferencí u koeficientu významnosti 5 (17 %).

Na čtvrté a páté pozici se shodně umístily faktory *Zaměstnanecké výhody* a *Individuální odměny*, ty byly oceněny 26 preferencemi u koeficientu významnosti 5 (16 % každý faktor). Na posledním místě se umístil faktor *Týmové odměny* pouze s 16 preferencemi u nejdůležitějšího kritéria 5 (9 %), viz Graf 4.12.

Graf 4.12: Důležitost faktorů odměňování zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

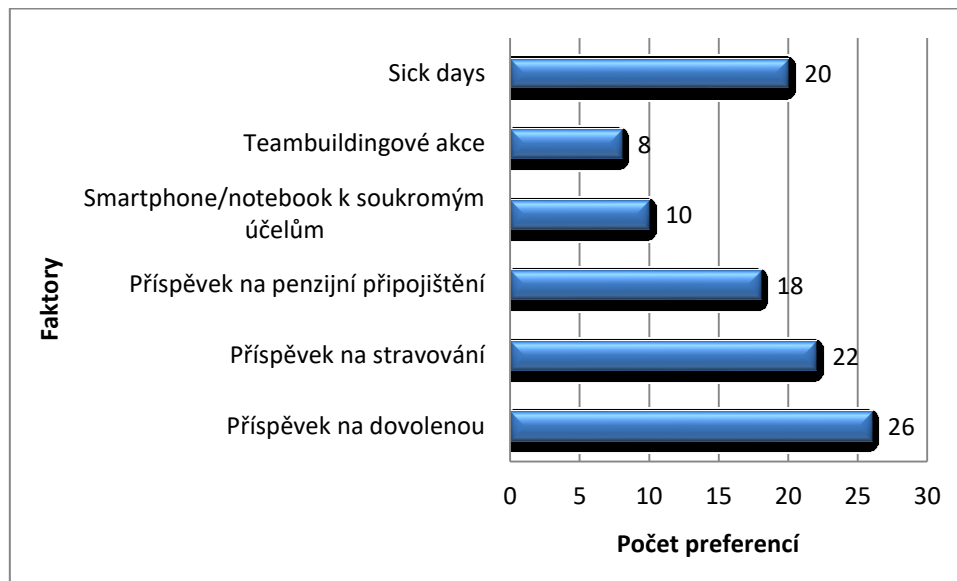
Zaměstnanecké výhody

Mezi tři faktory, které dostaly nejvíce preferencí v oblasti zaměstnaneckých výhod, patří *Příspěvek na dovolenou*, *Příspěvek na stravování* a *Sick days*.

Pro respondenty je nejdůležitějším faktorem zaměstnaneckých výhod faktor *Příspěvek na dovolenou*. Tomuto faktoru respondenti udělili 26 preferencí u koeficientu významnosti 5 (25 %). Faktor *Příspěvek na stravování* se na základě hodnocení respondentů umístil na druhém místě s 22 preferencemi (21 %) a faktor *Sick days* získal 20 preferencí u koeficientu významnosti 5 (19 %).

Na čtvrté pozici se umístil faktor *Příspěvek na penzijní připojištění*, který byl oceněn 18 preferencemi u koeficientu významnosti 5 (17 %). Faktor *Smartphone/notebook k soukromým účelům* se umístil na pátém místě dle hodnocení respondentů a to s 10 preferencemi (10 %), nejspíš z důvodu toho, že cena těchto výrobků je čím dál tím víc přístupná všem lidem a může si je tedy dovolit velké množství lidí. Na posledním místě se umístil faktor *Teambuildingové akce* pouze s 8 preferencemi (8 %), viz Graf 4.13.

Graf 4.13: Důležitost faktorů zaměstnaneckých výhod



Zdroj: Vlastní zpracování

4.6 Vyhodnocení výzkumných otázek

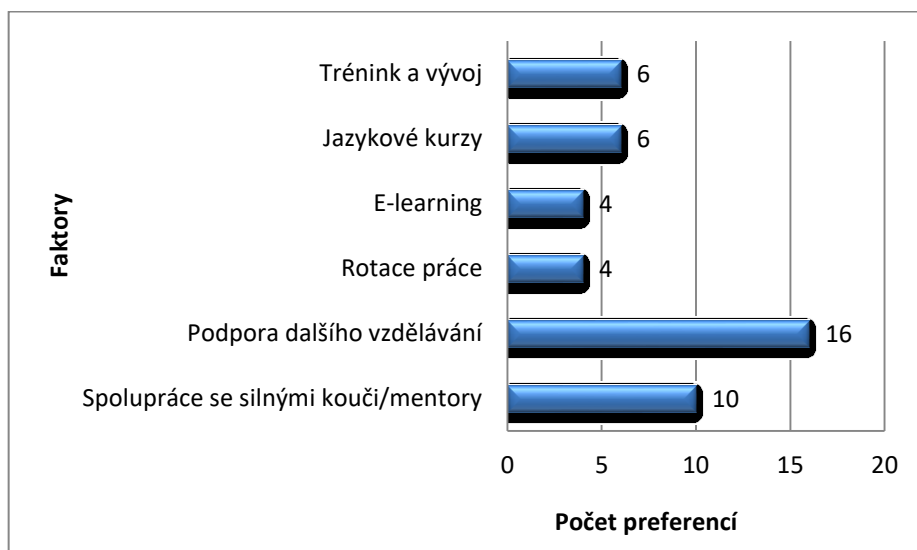
V této diplomové práci byly stanoveny dvě výzkumné otázky k verifikaci.

Výzkumná otázka č. 1: Lze předpokládat, že v oblasti Vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů dosáhnou faktory *Podpora dalšího vzdělávání* a *Trénink a vývoj* nejvyšší výsledné hodnoty preferencí?

Platnost první výzkumné otázky nelze zcela potvrdit, protože pouze jeden z faktorů dosáhl nejvyšší výsledné hodnoty preferencí. Pomocí grafu 4.14 jsou znázorněny preference respondentů, které respondenti přiřadili jednotlivým kritériím, od nejméně důležitého s označením 1 po nejvíce důležitý faktor s označením 5. Z celkového souboru 51 respondentů označilo 16 respondentů faktor *Podpora dalšího vzdělávání* jako nejvíce důležitý faktor (35 % respondentů). Faktor *Trénink a vývoj* obdržel pouze 6 preferencí u koeficientu významnosti 5 (13 %).

Jak již bylo zmíněno výše celkově této oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů bylo uděleno velmi málo preferencí u nejdůležitějšího kritéria 5, což je u této generace překvapivé, protože dle obecných charakteristik zástupců generace Y si tito členové potrpí na vzdělávání, trénink a vývoj.

Graf 4.14: Preference faktorů v oblasti Vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů

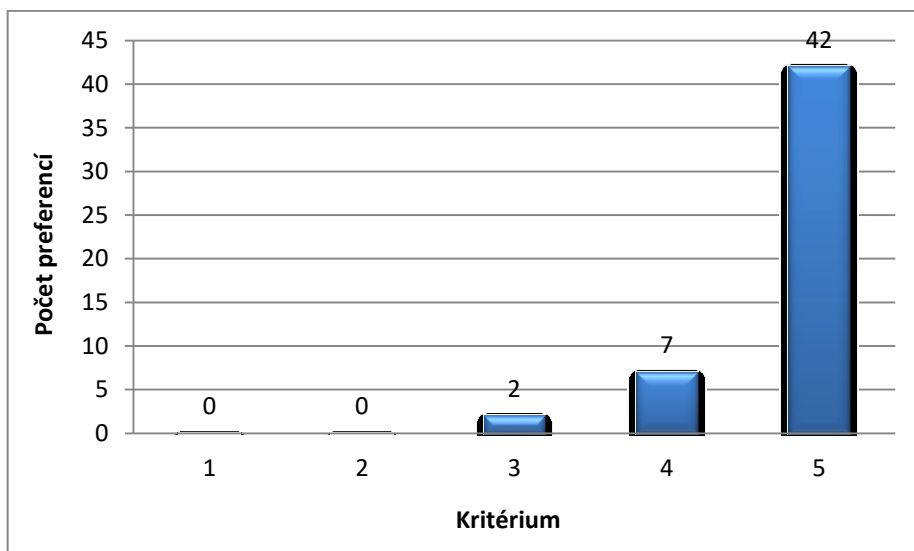


Zdroj: Vlastní zpracování

Výzkumná otázka č. 2: Lze předpokládat, že alespoň 70 % respondentů označí faktor *Výše mzdy* za nejdůležitější při výběru nového zaměstnavatele a to i přes obecné charakteristiky generace Y?

Platnost druhé výzkumné otázky byla potvrzena. V grafu 4.15 jsou znázorněny preference respondentů. Celkem 42 respondentů označilo faktor *Výše mzdy* jako nejdůležitější při výběru nového zaměstnavatele. Z procentuálního hlediska se jedná o 82 % ze souboru 51 respondentů (viz Graf 4.15).

Graf 4.15: Preference faktoru *Výše mzdy*



Zdroj: Vlastní zpracování

5 Shrnutí, návrhy a doporučení

Nedostatek kvalifikované pracovní síly je v současnosti jedním z největších problémů na trhu práce. Podniky se předhánějí ve snaze získat vhodné a potřebné zaměstnance. Tento problém má i společnost MetalPlast Lipník n. B. a.s., ve které došlo k dotazníkovému šetření. Díky výsledkům průzkumu v oblasti pracovního chování zástupců generace Y je možné navrhnout pro tuto společnost několik vhodných doporučení.

Získávání a výběr zaměstnanců

Základním principem získávání zaměstnanců je navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a možným uchazečem. Podniky by měly mnohem více využívat moderní technologie, uveřejňovat nabídku volných pracovních míst na svých webových stránkách, pracovních portálech a na sociálních sítích. Během pohovorů je třeba se zaměřit na to, zda se uchazeč hodí do týmu i do kultury organizace.

Z průzkumu vyšlo, že při výběru zaměstnavatele dávají respondenti nejvíce na doporučení blízkých osob. Proto by bylo dobré nabízet zaměstnancům za doporučení vhodného uchazeče o zaměstnání odměnu například v hodnotě 1 000 Kč za každého nového zaměstnance a tuto odměnu také zakotvit do interní směrnice společnosti. Své budoucí zaměstnání nejčastěji hledají respondenti na pracovních serverech, webových stránkách společností, sociálních sítích a pomocí pracovních agentur. Inzeráty nabídek práce v tisku jsou v dnešní době již na ústupu. Při výběru vhodného zaměstnavatele jsou pro zástupce generace Y zásadní tyto informace: výše mzdy, náplň práce, zajímavost práce, flexibilita, nabízené zaměstnanecké výhody a informace o společnosti, která pracovní pozici nabízí. Společnost v této oblasti může začít využívat sociálních sítí, například založit si profil společnosti na Facebooku, vylepšit své webové stránky a rozšířit nabídku zaměstnaneckých výhod například o sick days či příspěvek na penzijní připojištění. Výhodou by mohla být i možnost flexibilnějšího pracovního režimu, to ale bohužel pro pracovníky ve výrobní sféře není jednoduché zařídit.

Adaptační proces

Mladí zaměstnanci potřebují podporu, motivaci, je třeba s nimi hodně mluvit, diskutovat s nimi o soukromých i pracovních záležitostech a aktivně jim naslouchat. Pro adaptaci generace Y je zásadní osobní přístup, možnost kdykoliv se obrátit na svého přímého nadřízeného či na spolupracovníky. Nezbytnou součástí správného chodu společnosti je také

otevřená komunikace, kterou tito zaměstnanci potřebují. Vedoucí by měli poskytovat častější zpětnou ústní vazbu na pracovní výkon zaměstnanců.

Pracovní prostředí, pracovní motivace

Úroveň pracovního prostředí ovlivňuje pracovní výkon i pohodu zaměstnanců. Z průzkumu vychází, že nejdůležitějším faktorem je dopravní dostupnost, dále kvalitní zázemí pracoviště, opět flexibilní pracovní režim a občanská vybavenost v okolí pracoviště. Společnost MetalPlast Lipník n. B. a.s. by mohla zahrnout do svých zaměstnaneckých výhod příspěvek na dopravu pro zaměstnance, kteří dojíždí z větší vzdálenosti, například při trvalém bydlišti v místě vzdáleném více než 15 km od pracoviště.

V oblasti pracovní motivace je dle průzkumu nejdůležitější náplň práce, spravedlivá odměna, zpětná vazba a rovnováha mezi soukromým a pracovním životem.

Společnost sice nenabízí svým zaměstnancům firemní školku, stálo by ale za to nad touto možností popřemýšlet, protože jde o významný faktor, který přispívá k zabezpečení rovnováhy mezi soukromým a pracovním životem. Dalším takovým faktorem je i flexibilní režim, pokud si chce společnost mladé zaměstnance udržet, měla by nabídnout práci z domova na pozicích, které tento režim umožňují.

Hodnocení pracovního výkonu

Pro zástupce generace Y je velmi potřebné hodnocení pracovního výkonu nejméně jednou týdně, někdy i každý den. Toto hodnocení by mělo obsahovat, v čem by se mohl zaměstnanec zlepšit a jak se rozvíjet. Pomocí dotazníku se toto tvrzení potvrdilo, pro respondenty je nejdůležitější každodenní či týdenní zpětná vazba v ústní formě. Písemnou formu zpětné vazby respondenti neupřednostňují. Nadřízení by měli více se svými zaměstnanci komunikovat a poskytovat jim častější zpětnou vazbu než je tomu doteď a měli by se více zaměřit na jejich potřeby.

Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů

Respondenti generace Y upřednostňují podporu dalšího vzdělávání, spolupráci se silnými mentory/kouči, jazykové kurzy, trénink a vývoj. Zaměstnanci společnosti celkově nemají velký zájem o vzdělání a rozvoj, což není u této generace moc typické. Bylo by dobré, aby se společnost snažila podnítit zvědavost, motivovat své zaměstnance k dalšímu vzdělávání a nabídla jim tak například jazykové kurzy či zajímavější typy školení. E-learningová videa obdržela v dotazníkovém šetření nejmenší počet preferencí u koeficientu důležitosti 5.

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že zaměstnancům společnosti tato možnost není poskytována, proto by se vedení společnosti mělo zamyslet nad důležitostí e-learningových videí a nabídnout tak svým zaměstnancům interaktivní druh vzdělávání například v podobě jazykových online kurzů. Půl roční online kurz anglického jazyka pro jednoho zaměstnance stojí 2 490 Kč, s vyšším počtem účastníků kurzu se cena za jednoho zaměstnance snižuje. Tato forma online kurzu je mezi zaměstnanci velmi oblíbená, lekce je každodenní a trvá 20 minut. Další možností je soukromý lektor, který by docházel do společnosti například jednou týdně. Cena jedné lekce trvající 60 minut se pohybuje mezi 300 Kč až 600 Kč dle úrovně jazyka a počtu účastníků. Důležité je, aby byli zaměstnanci připraveni a ochotni se vzdělávat.

Odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké výhody

Pro respondenty je nejdůležitější jistota měsíční odměny tedy pevně stanovená základní mzda, která není závislá na výkonu. Dalšími důležitými faktory jsou prémie, roční bonusy a individuální odměny. Je nutné se více zaměřit na vnitřní nehmotné odměny a ne jen na vnější odměny peněžní formy. Například udělení pochvaly, uznání či veřejné ocenění před kolektivem jsou možnými vhodnými formami nehmotných odměn.

Mezi důležité zaměstnanecké výhody patří dle respondentů příspěvek na dovolenou, ten společnost poskytuje v rámci ubytování v rekreačním středisku v Horním Podluží, které patří společnosti. Překvapující je, že 45 respondentů se s touto zaměstnaneckou výhodou v současném zaměstnání nesetkalo či ji nevyužívá. Nejpravděpodobnější možností je, že je tento benefit málo propagován, proto by bylo dobré poskytnout zaměstnancům více informací o ubytování, více fotek a referencí od spokojených návštěvníků.

Dalším důležitým faktorem je příspěvek na stravování a sick days. Společnost nenabízí svým zaměstnancům možnost využití sick days, což je škoda protože jde o jeden z nejžádanějších a nejoblíbenějších nefinančních benefitů. Lidé chtějí využívat pracovního volna s náhradou mzdy například při krátkodobé zdravotní obtíži. Společnost by měla tedy zvážit zahrnutí sick days do nabídky zaměstnaneckých výhod.

5.1 Návrh modelu důležitosti jednotlivých faktorů

Souhrnné výsledky dotazníkového šetření jsou vidět v následující tabulce 5.1, která zobrazuje model důležitosti faktorů pro všechny pracovníky společnosti MetalPlast Lipník n. B. a.s. spadající do věkové kategorie generace Y. Návrh modelu byl vytvořen pro usnadnění práce s lidskými zdroji.

Záleží na vedení společnosti MetalPlast Lipník n. B. a.s. jak tento model využije. Může se například soustředit na první dva faktory či první tři faktory z každé oblasti pracovního procesu. Lze se soustředit i jen na vybrané oblasti pracovního procesu, například na oblast adaptačního procesu a oblast odměňování zaměstnanců, které dostaly nejvíce preferencí důležitosti od respondentů. Soustředění se na tyto faktory může vést k růstu pracovního výkonu a ke zlepšení pracovního chování zaměstnanců generace Y. Využití tohoto modelu může také vést k přilákání nových uchazečů o zaměstnání a také k udržení si stálých zaměstnanců.

Tabulka 5.1: Model důležitosti faktorů pro všechny pracovníky spadající do věkové kategorie generace Y

Oblasti pracovního procesu				
Vyhledávání nového zaměstnavatele	Výběr nového zaměstnavatele	Adaptační proces	Pracovní prostředí	Pracovní motivace
Faktory jednotlivých oblastí pracovního procesu dle důležitosti				
1. Dle doporučení blízkých osob	1. Výše mzdy	1. Možnost kdykoliv se obrátit na přímého nadřízeného	1. Dopravní dostupnost	1. Náplň práce
2. Pracovní servery	2. Náplň práce	2. Možnost kdykoliv se obrátit na spolupracovníky	2. Kvalitní zázemí pracoviště	2. Spravedlivá odměna
3. Webové stránky společnosti	3. Zajímavost práce	3. Otevřená komunikace	3. Flexibilní pracovní režim	3. Zpětná vazba
4. Sociální sítě	4. Zaměstnanecké výhody	4. Mít svého mentora/kouče	4. Občanská vybavenost v okolí pracoviště	4. Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem
5. Pracovní agentury	5. Informace o společnosti	5. Využití moderních technologií	5. Firemní školka	5. Příležitost k osobnímu růstu
6. Inzeráty v tisku	6. Flexibilita	6. E-learningová videa	6. Společenské hodnoty společnosti	6. Možnost pracovat v zahraničí
Oblasti pracovního procesu				
Hodnocení pracovního výkonu	Vzdělávání a rozvoj LZ	Odměňování zaměstnanců	Zaměstnanecké výhody	
Faktory jednotlivých oblastí pracovního procesu dle důležitosti				
1. Týdenní ústní zpětná vazba	1. Podpora dalšího vzdělávání	1. Pevně stanovená základní mzda	1. Příspěvek na dovolenou	
2. Každodenní ústní zpětná vazba	2. Spolupráce se silnými kouči/mentory	2. Prémie	2. Příspěvek na stravování	
3. Méně častá ústní zpětná vazba	3. Trénink a vývoj	3. Roční bonusy	3. Sick days	
4. Týdenní písemná zpětná vazba	4. Jazykové kurzy	4. Zaměstnanecké výhody	4. Příspěvek na penzijní připojištění	
5. Méně častá písemná zpětná vazba	5. Rotace práce	5. Individuální odměny	5. Smartphone/notebook k soukromým účelům	
6. Každodenní písemná zpětná vazba	6. E-learning	6. Týmové odměny	6. Teambuildingové akce	

Zdroj: Vlastní zpracování

V této praktické části došlo k představení společnosti MetalPlast Lipník n. B. a.s., ve které bylo prováděno dotazníkové šetření. Nejdříve byla ale nutná analýza současného stavu pracovního chování zástupců generace Y, poté byly stanoveny dvě výzkumné otázky a byl vyhodnocen dotazník. V závěru této části byly verifikovány výzkumné otázky, navrženy aplikovatelná doporučení společnosti a vytvořen model důležitosti jednotlivých faktorů pro všechny pracovníky spadající do věkové kategorie generace Y.

6 Závěr

Diplomová práce se zabývala analýzou pracovního chování zástupců generace Y ve vybrané společnosti. Generace Y je od předešlých generací odlišná a to převážně kvůli informačním a komunikačním technologiím a globalizačním účinkům. Tito lidé si váží spolupráce se svými kolegy, rádi se na ně obrátí a využijí rady svého přímého nadřízeného, na pracovišti preferují neformální vztahy a přátelskou atmosféru.

Cílem diplomové práce bylo poskytnout informace o generaci Y a jejich preferencích v oblasti podmínek práce ve vybrané společnosti a navržení vhodných doporučení v jednotlivých oblastech průzkumu.

Obsahem teoretické části bylo vymezení pojmu generace, popis obecných charakteristik jednotlivých generací od Velké generace až ke generaci Alfa se zaměřením se na generaci Y v konkrétních oblastech pracovního procesu. V závěru této části byly objasněny základní rozdíly mezi generacemi X a Y.

Úvod praktické části patřil představení vybrané společnosti, ve které byl prováděn průzkum a byl popsán současný stav zkoumaných oblastí. Dále byly navrženy výzkumné otázky. Preference v oblasti pracovních podmínek byly zjišťovány prostřednictvím vlastního dotazníkového šetření v tištěné formě. V závěru byly interpretovány výsledky dotazníkového šetření pomocí grafů s komentáři, společně s vyhodnocením výzkumných otázek, navržením vhodných doporučení a vytvořením modelu důležitosti jednotlivých faktorů pro všechny pracovníky ve věkové kategorii generace Y.

Do dotazníkového šetření se zapojilo 51 respondentů. Výsledky tohoto šetření přinesly obraz o preferencích respondentů v oblasti získávání a výběru zaměstnanců, adaptace, pracovního prostředí a pracovní motivace, hodnocení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů, odměňování a zaměstnaneckých výhod.

Pro zvýšení motivace zaměstnanců generace Y je důležité najít správnou kombinaci faktorů, které je v jejich pracovním životě pozitivně ovlivňují. Je důležité jim nabídnout možnost kdykoliv se obrátit na přímého nadřízeného či na spolupracovníky, vést otevřenou komunikaci. Pro tyto pracovníky je důležitá i náplň práce, spravedlivá odměna, příležitost k osobnímu růstu, častá ústní zpětná vazba, podpora dalšího vzdělávání a řada zaměstnaneckých výhod.

Seznam použité literatury

a) Odborná kniha (monografie, vysokoškolská učebnice, apod.)

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-239-0.
3. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
4. BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
5. BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
6. DELCAMPO, Robert G. *Managing the multi-generational workforce: from the GI generation to the millennials*. NY: Routledge, 2016. ISBN 978-1-4094-0388-3.
7. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-7400-347-9.
8. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
9. HÜTTLOVÁ, Eva. *Organizace práce a pracovní podmínky*. Praha: VŠE, 1997. ISBN 80-7079-068-7.
10. JANDOUREK, Jan. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-3679-2.
11. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
12. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN: 978-80-7261-288-8.
13. KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y. Příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3961-7.
14. MCCRINDLE, Mark. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Kindle Edition, 2014, ISBN 978-09924839-0-6.
15. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

b) Článek v odborném časopise (periodiku) nebo ve sborníku z konference, elektronické dokumenty a ostatní

16. BOYD, Danah M. a ELLISON B. Nicole. *Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship*. *Journal of Computer-Mediated Communication* [online]. 2007, [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>
17. ČSÚ. *Statistická ročenka České republiky – 2017*. [online]. 2018 [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/67309422/32019817.pdf/1917ff5f-f7bf-4aa3-be8e-de2835bd40e6?version=1.5>
18. DELOITTE. *The 2016 Deloitte Millennial Survey. Winning over the next generation of leaders*. [online]. 2016 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/aboutdeloitte/articles/millennialsurvey.html>
19. HAYS. *Gen Y and the World of Work*. [online]. 2013 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <http://www.hays.co.uk/geny/index.htm>
20. Interní dokumenty společnosti 2018
21. KAZDOVÁ, Alena. *Premiéra HR Innovation: Jak pracovat s generací Y?* [online]. 2012 [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <https://hrm.ihned.cz/c1-55200670-premiera-hr-innovation-jak-pracovat-s-generaci-y>.
22. KEJHOVÁ, Hana. *Generace X a Y se mohou od sebe učit. Moderní řízení* [online]. 2014 [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-62251820-generace-x-a-y-se-od-sebe-mohou-ucit>.
23. NIEDERMEIEROVÁ, Jana. *Internetová generace Z nastupuje na trh práce. Lídři se musí naučit, jak s ní pracovat! ProByznys.info* [online]. 2015, [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-64801390-internetova-generace-z-nastupuje-na-trh-prace-lidri-se-musinaucit-jak-s-ni-pracovat>.
24. PUCHNAR, Jan. *Využití sociálních sítí v marketingu podniku*. Brno, 2012. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Podniková ekonomika a management.
25. RÁKOSNÍKOVÁ, Hana. *V řízení lidí by lídři měli respektovat mezigenerační rozdíly. Moderní řízení*, 1/2016, ISSN 0026-8720.
26. REZLEROVÁ, Jaroslava. *Příchod generace Y na trh práce*. [online]. 2009 [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>.
27. ZOLKIFI, Sabrina. *What you need to know about Gen Z* [online]. 2014 [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: <http://www.humanresourcesonline.net/need-know-gen-z/>

Seznam zkratk

ČSÚ Český statistický úřad

Seznam tabulek

Tabulka 2.1: Časové vymezení jednotlivých generací	7
Tabulka 2.2: Rozdíly mezi generacemi X a Y	28
Tabulka 5.1: Model důležitosti faktorů pro všechny pracovníky spadající do věkové kategorie generace Y	53

Seznam grafů

Graf 2.1: Procentuální zastoupení generace Y v poměru k ostatním generacím v ČR13	
Graf 2.2: Procentuální zastoupení generace Y žen a mužů v poměru k ostatním generacím v ČR.....	14
Graf 2.3: Očekávání generace Y od své profesní dráhy.....	15
Graf 2.4: Nejvýznamnějších pět faktorů, ovlivňujících výběr potenciálního zaměstnavatele.	17
Graf 2.5: Nejvýznamnějších charakteristiky lídra.....	19
Graf 2.6: Množství předpokládaných zaměstnavatelů generace Y	24
Graf 4.1: Podíl respondentů dle pohlaví.....	37
Graf 4.2: Rozložení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání.....	38
Graf 4.3: Rozložení respondentů dle délky pracovní kariéry.....	38
Graf 4.4: Množství vystřídaných zaměstnavatelů během dosavadní kariéry zaměstnanců	39
Graf 4.5: Rozložení respondentů dle možností vyhledávání nových zaměstnavatelů	40
Graf 4.6: Důležitost faktorů ovlivňujících výběr zaměstnavatele.....	40
Graf 4.7: Důležitost faktorů adaptačního procesu.....	41
Graf 4.8: Důležitost faktorů pracovního prostředí	42
Graf 4.9: Důležitost faktorů pracovní motivace.....	43
Graf 4.10: Důležitost faktorů hodnocení pracovního výkonu.....	44
Graf 4.11: Důležitost faktorů vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů.....	45
Graf 4.12: Důležitost faktorů odměňování zaměstnanců	46
Graf 4.13: Důležitost faktorů zaměstnaneckých výhod	47
Graf 4.14: Preference faktorů v oblasti Vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů	48
Graf 4.15: Preference faktoru <i>Výše mzdy</i>	48

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27.4.2018


.....
Bc. Markéta Jedličková

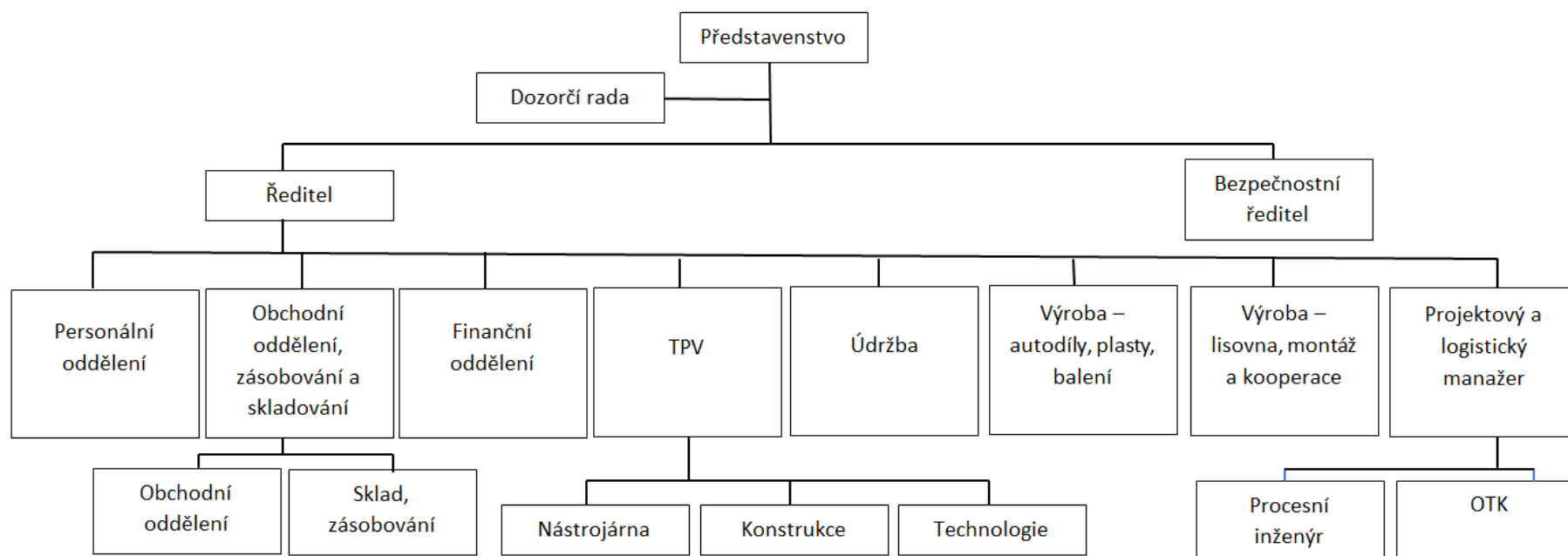
Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti

Příloha č. 2: Dotazníkové šetření

Přílohy

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2018

Příloha č. 2: Dotazníkové šetření

Vážení zaměstnanci společnosti MetalPlast Lipník n. B. a.s.,
jsem studentkou druhého ročníku navazujícího magisterského studia oboru Management na Vysoké škole báňské – Technické univerzitě Ostrava. Pracuji na diplomové práci na téma „Analýza pracovního chování zástupců generace Y ve vybrané společnosti“. Pro zpracování své práce jsem si vybrala společnost, ve které pracujete. Ráda bych Vás tedy požádala o vyplnění dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám zabere pouze 10 minut. Výsledky budou využity k výzkumným účelům pro potřeby mé diplomové práce. Děkuji Vám za Vaši spolupráci.
Markéta Jedličková

1. Patříte prosím do věkové kategorie (datum narození)

- ☐ 1965 – 1981 (jste tedy zástupcem/zástupkyní generace X)
- ☐ 1982 – 1995 (jste tedy zástupcem/zástupkyní generace Y)
- ☐ 1996 – 2010 (jste tedy zástupcem/zástupkyní generace Z)

Pokud patříte do generace Y, odpovězte prosím na následující otázky. U otázek č. 2 až 5 označte jen jednu odpověď. Zástupcům ostatních generací moc děkuji, ale vyplňování dotazníku prosím ukončete.

2. Vaše pohlaví

- ☐ Muž
- ☐ Žena

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Bez základního vzdělání | <input type="checkbox"/> SŠ s maturitou |
| <input type="checkbox"/> Základní vzdělání | <input type="checkbox"/> Bakalářské |
| <input type="checkbox"/> SŠ bez maturity, vyučen | <input type="checkbox"/> Magisterské a vyšší |

4. Jak dlouho již pracujete?

- | | |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Méně než rok | <input type="checkbox"/> 7 – 14 let |
| <input type="checkbox"/> 1 – 3 roky | <input type="checkbox"/> 15 a více let |
| <input type="checkbox"/> 4 – 6 let | |

5. Kolik jste vystřídali zaměstnavatelů během Vaší dosavadní kariéry?

- | | |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 4 – 6 |
| <input type="checkbox"/> 1 – 3 | <input type="checkbox"/> 7 a více |

6. Kde nejčastěji hledáte nového zaměstnavatele? Lze uvést více odpovědí.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Webové stránky společnosti | <input type="checkbox"/> Veletrhy |
| <input type="checkbox"/> Pracovní servery | <input type="checkbox"/> Pracovní agentury |
| <input type="checkbox"/> Sociální sítě | <input type="checkbox"/> Dle doporučení blízkých osob |
| <input type="checkbox"/> Inzeráty v tisku | |
| <input type="checkbox"/> Jiným způsobem. Uveďte prosím:..... | |

Jednotlivé faktory v otázce č. 7 ohodnoťte (1 – 5) dle Vašich preferencí od nejméně důležitého (1) po nejvíce důležitý faktor (5). Čím vyšší číslo, tím důležitější faktor.

7. Jaké faktory jsou pro Vás důležité při výběru zaměstnavatele?

Požadavky zaměstnavatele (řidičský průkaz, znalost cizího jazyka atd.)	
Náplň práce	
Informace o společnosti, nabízející pracovní pozici	
Nabízené zaměstnanecké výhody	
Výše mzdy	
Flexibilita	
Zajímavost práce	
Trénink a rozvojové programy	
Možnost rychlého postupu	
Přesně definovaná kariéerní dráha	

Následující faktory jsou rozděleny do konkrétních oblastí pracovního procesu (otázky č. 8 až 14). Jednotlivé faktory ohodnoťte dle Vašich preferencí od nejméně důležitého (1) po nejvíce důležitý faktor (5) a to do prvního sloupce. Do druhého sloupce označte, zda jste se s tímto faktorem v současném zaměstnání již setkali či ho využíváte (ANO x NE).

8. ADAPTAČNÍ PROCES

Mít svého mentora/kouče*		
Otevřená komunikace		
Možnost kdykoliv se obrátit na spolupracovníky		
Možnost kdykoliv se obrátit na přímého nadřízeného		
Využití moderních technologií		
E-learningová videa		

9. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Kvalitní zázemí pracoviště		
Dopravní dostupnost		
Občanská vybavenost v okolí pracoviště		
Flexibilní pracovní režim		
Firemní školka		
Společenské hodnoty společnosti		

10. PRACOVNÍ MOTIVACE

Náplň práce		
Příležitost k osobnímu růstu		
Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem		
Spravedlivá odměna		
Možnost pracovat v zahraničí		
Zpětná vazba (hodnocení pracovního výkonu)		

11. HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Každodenní ústní zpětná vazba		
Týdenní ústní zpětná vazba		
Méně častá ústní zpětná vazba		
Každodenní písemná zpětná vazba		
Týdenní písemná zpětná vazba		
Méně častá písemná zpětná vazba		

12. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Spolupráce se silnými kouči/mentory*		
Podpora dalšího vzdělávání		
Rotace práce		
E-learning		
Jazykové kurzy		
Trénink a vývoj		

13. ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Pevně stanovená základní mzda		
Prémie		
Individuální odměny		
Týmové odměny		
Roční bonusy		
Zaměstnanecké výhody		

14. ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Příspěvek na dovolenou		
Příspěvek na stravování		
Příspěvek na penzijní připojištění		
Smartphone/notebook k soukromým účelům		
Teambuildingové akce		
Sick days**		

* Mentor je obvykle starší člověk s mnoho zkušenostmi, poskytující rady, sdělující znalosti a zkušenosti. Mentor se snaží aktivně naslouchat a být chápavý. Kouč neradí ani nic nedoporučuje, naopak se snaží vést člověka k reflexi, pomáhá lidem prohloubit jejich uvědomění nedirektivním přístupem vedení.

**Dny pracovního volna, které jsou placené zaměstnavatelem.

Zdroj: vlastní zpracování